Die deutsche Herrenbekleidungsindustrie

Möglichkeiten und Grenzen der Verbandsbildung in einer saison- und modebedingten Fertigwarenindustrie

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung der Würde eines Dr. rer. pol.
der
Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der
Philipps-Universität zu Marburg

Vorgelegt von
Diplomkaufmann Helmut Köster
aus Berlin-Zehlendorf

Marburg 1932

Buchdruckerei Schröder & Brehmer
Berlin S 14, Neue Jakobstr. 12

Die deutsche Herrenbekleidungsindustrie

Möglichkeiten und Grenzen der Verbandsbildung in einer saison- und modebedingten Fertigwarenindustrie

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung der Würde eines Dr. rer. pol.
der
Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der
Philipps-Universität zu Marburg

Vorgelegt von
Diplomkaufmann Helmut Köster
aus Berlin-Zehlendorf

Marburg 1932

Buchdruckerei Schröder & Brehmer
Berlin S 14, Neue Jakobstr. 12

Als Dissertation von der
rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
angenommen am 29. Juli 1931

Berichterstatter:
Geh. Reg. Rat Prof. Dr. Troeltsch

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Meinem Vater

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555603_0116

Literaturverzeichnis*)

Arndt, Paul, Die Heimarbeit im rhein-mainischen Wirtschaftsgebiet. Monographien, herausgegeben im Auftrage des wissenschaftlichen Ausschusses der Heimarbeitsausstellung in Frankfurt a. M. III. Band. Jena 1913.

Arndt, Paul, Die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Heimarbeit. Schriftenfolge: „Heimarbeit und Verlag in der Neuzeit", Heft 1. Herausgegeben von Prof. Dr. Paul Arndt. Jena 1922.

Bachmann, Ferdinand, Organisationsbestrebungen in der deutschen Tuch- und Wollwarenindustrie. Volkswirtschaftliche Abhandlungen der badischen Hochschulen, Neue Folge, Heft 32. Karlsruhe 1915.

Baier, Otto, Der wirtschaftliche Kampf zwischen den Lieferantenkartellen und Abnehmerverbänden der Textilbranche, insbesondere in der Kriegs- und Nachkriegswirtschaft. Diss. Köln 1922.

v. Beckerath, Herbert, Der moderne Industrialismus. Jena 1930.

v. Beckerath, Herbert, Reparationsagent und Deutsche Wirtschaftspolitik. Eine programmatische Kritik der deutschen Wirtschaft der Gegenwart. Bonn 1928.

Birnbaum, Bruno, Wirtschaftlichkeitsbestrebungen in der Textilindustrie. Berlin 1929.

Birnbaum, Bruno, Organisation der Rationalisierung, Amerika — Deutschland. Berlin 1927.

Blank, Die Fabrikantenkartelle der Textilbranche im Konflikt mit den Abnehmerverbänden. Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, III. Folge, 48. Band. Jena 1914, S. 305 ff.

Blum, Maximilian, Die Lage der Bekleidungsindustrie (Konfektion) und des Schneidergewerbes in Berlin, mit besonderer Berücksichtigung der Darlegung ihrer Stellung zueinander (als Kampf des Handwerks gegen den kapitalistischen Großbetrieb) in den letzten Jahren (1918—1924). Diss. Würzburg 1925.

Brie, Schulze, Weinberg, Kleidung und Wäsche in Herstellung und Handel. Sammlung: „Wissenschaft und Bildung", Heft 24. Leipzig 1909.

Büchner, Werner, Der Verein Deutscher Fabrikanten von Phantasie-Wirkwaren e. V. Apolda und seine Stellung unter den Konditionenkartellen der deutschen Textilindustrie. Diss. Jena 1928.

Cohen, Herbert, Heimarbeit und Heimarbeiterbewegung in der deutschen Herrenkonfektion. Diss. Erlangen 1926.

Cohnen, Alfred, Die M.-Gladbacher Kleiderkonfektionsindustrie mit besonderer Berücksichtigung des Verbandswesens. Diss. Würzburg 1922.

*) Die Dissertation wurde am 1. Mai 1931 abgeschlossen.

Czych, Paul Sixtus, Artikel: „Konfektions-Industriebetrieb" im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Band. Stuttgart 1927.

Die jahreszeitliche Arbeitslosigkeit in der Bekleidungsindustrie. Internationale Rundschau der Arbeit, 6. Jahrgang, 9. und 10. Heft. Berlin 1928.

Elsbach, Kurt, Freie oder gebundene Wirtschaft in der Kleidungsversorgung? Diss. Heidelberg 1920.

Elster, Alexander, Wirtschaft und Mode. Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik. III. Folge, 46. Band. Jena 1913, S. 172 ff.

Enquete-Ausschuß, Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Einzelhandel mit Bekleidung, Teil I. III. Unterausschuß, 9. Arbeitsgruppe, 9. Band. Berlin 1930.

Enquete-Ausschuß, Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft. Entwicklungslinien der industriellen und gewerblichen Kartellierung, 4. Abschnitt, Textilindustrie B, I. Unterausschuß, 3. Arbeitsgruppe, 2. Teil. Berlin 1930.

Feitelberg, David, Die Bekleidungsindustrie. Sammlung: „Das Interesse der deutschen Industrie an Handelsverträgen", Einzeldarstellungen gesammelt vom Handelsvertragsverein. Heft 6. Berlin 1901.

Flechtheim-Reichert, Kartelle als Produktionsförderer. Sammlung: „Schriften der Kartellstelle des Reichsverbandes der Deutschen Industrie" Nr. 4. Berlin 1928.

Fritzsche, Wera, Die kollektive Lohnregelung in der Herrenkonfektion. Diss. München 1929.

Goldberg, Werner, Planwirtschaftlicher Aufbau der Bekleidungsindustrie. Gewerkschafts-Archiv, 5. Jahrgang, Band 8. Jena 1928, S. 126 ff.

Gralka, Winand, Die verlagsmäßig organisierte Textilbekleidungsindustrie in Breslau von ihren Anfängen bis zur Gegenwart. Diss. Breslau 1924.

Grandke, Hans, Berliner Kleiderkonfektion. Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Band 85. Leipzig 1899.

Hinnenthal, Hans, Die deutsche Rationalisierungsbewegung und das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit. R. K. W. Veröffentlichungen Nr. 4. Berlin 1927.

Hirsch, Julius, Probleme der deutschen Bekleidungsindustrie. Magazin der Wirtschaft, 4. Jahrgang, Nr. 25, vom 21. Juni 1928. S. 960 ff.

Isaac, Erich, Die Entwicklung der Bekleidungsindustrie im Handelskammerbezirk M.-Gladbach nach dem Kriege bis zur Beendigung des passiven Widerstandes. Diss. Gießen 1926.

Jaffé, Edgar, Die westdeutsche Konfektionsindustrie mit besonderer Berücksichtigung der Heimarbeit. Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Band 86. Leipzig 1899.

Josephy, Heinz, Die Herrenkonfektion im nordöstlichen Westfalen. Schriftenfolge: „Heimarbeit und Verlag in der Neuzeit", Heft 13. Herausgegeben von Prof. Dr. Paul Arndt. Jena 1928.

Kestner-Lehnich, Der Organisationszwang. 2. Aufl. Berlin 1927.

Knopf, Rud. Hermann, Die Wirkungen der Kartelle der Textil- und Bekleidungsindustrie auf die Abnehmer. Diss. Heidelberg 1915.

Koppel, August, Mode und Wirtschaft. Monatsberichte der Industrie- und Handelskammer für den Wuppertaler Industriebezirk. 11. Jahrg., Nr. 22/23, vom 15. November 1927, S. 754 ff. und 798 ff.

Koppel, August, Gemeinschaftsarbeit und Gemeinschaftsinteressen. „Deutsche Konfektion", Jahrgang 29, Nr. 41, vom 14. Oktober 1927, S. 15 ff.

Kunzig, Günther, Die Zusammenschluß-Bewegung in der deutschen Textilindustrie. Diss. Breslau 1922.

Leitzke, Heinz, Die Entwicklung der deutschen Herrenkonfektion nach dem Kriege. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Handelshochschule Berlin 1929.

Liefmann, Robert, Ueber Wesen und Formen des Verlags. Volkswirtschaftliche Abhandlungen der badischen Hochschulen, 3. Band, 1. Heft. Freiburg 1899.

Liefmann, Robert, Kartelle, Konzerne und Trusts, 8. Aufl. Stuttgart 1930.

Luß, Paul, Die deutsche Herrenkonfektion. Diss. Köln 1924.

Mauer, Bernhard, Die deutsche Herrenkonfektion (Organisation und Kalkulation). Schriftenfolge: „Heimarbeit und Verlag in der Neuzeit", Heft 2. Herausgegeben von Prof. Dr. Paul Arndt. Jena 1922.

Müller, Johannes, Artikel: „Bekleidungsgewerbe" im Wörterbuch der Volkswirtschaft. Herausgegeben von Ludwig Elster, 4. Aufl. Jena 1931.

Neuburger, Otto, Die Mode, ihr Wesen, Entstehen und Wirken. Diss. Berlin 1913.

Nußbaum, Artur, Standortstypen der deutschen Herrenkonfektionsindustrie. Diss. Heidelberg 1927.

Oppenheimer, Hans, Wandlungen in der Entwicklung des Mainzer Schneiderberufes, unter besonderer Berücksichtigung der Heimarbeit in der Mainzer Herrenkonfektionsindustrie. Diss. Frankfurt 1922.

Passow, Richard, Kartelle. Sammlung: „Beiträge zur Lehre von den Unternehmungen", Heft 13. Jena 1930.

Pilgrim, Heinz, Die Herford-Bielefelder Konfektionsindustrie. Diss. Jena 1927.

Produktionsförderung durch Kartelle (Auszug aus einer Materialsammlung). Sammlung: „Schriften der Kartellstelle des Reichsverbandes der Deutschen Industrie", Nr. 5. Berlin 1929.

Sachs, Hans F., Die Kartellierbarkeit der deutschen Textilbekleidungsindustrie. Diss. Kiel 1922 (unveröffentlicht).

Salinger, H., Artikel: „Die Konfektionsgewerbe" im Handbuch der Wirtschaftskunde Deutschlands, Band III. Leipzig 1904.

Schmidt, Erhard, Fabrikbetrieb und Heimarbeit in der deutschen Konfektionsindustrie. Tübinger staatswissenschaftliche Abhandlungen, 23. Heft. Stuttgart 1912.

Schmidt, Friedrich, Die Herrenkonfektion in Aschaffenburg und ihre Arbeiter. Diss. Frankfurt 1922.

Schüler, Eugen, Die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen der Textil- und Bekleidungsindustrie unter dem Einfluß der Geldentwertung und ihre Wirkungen auf die Abnehmer. Diss. Münster 1926.

Schulz-Mehrin, Otto, Die industrielle Spezialisierung, Wesen, Wirkung, Durchführungsmöglichkeiten und Grenzen. „Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung", Druckschrift Nr. 2, 2. Aufl. Berlin 1920.

Simon, Johann, Die Mainzer Herrenkonfektion. Schriftenfolge: „Heimarbeit und Verlag in der Neuzeit", Heft 14. Herausgegeben von Professor Dr. Paul Arndt. Jena 1928.

Sombart, Werner, Wirtschaft und Mode. Wiesbaden 1902.

Stern, Viktor, Die Kartelle in der Textil- und Bekleidungsindustrie. Karlsruhe 1907.

Sulzbacher, Joseph, Die neuere Entwicklung der Heimarbeit in der Frankfurter Herrenkonfektion. Diss. Frankfurt 1925.

Troeltsch, Walter, Volkswirtschaftliche Betrachtungen über die Mode. Marburg 1912.

Troeltsch, Walter, Die deutschen Industriekartelle vor und seit dem Krieg. Essen 1916.

Tschierschky, Siegfried, Zur Reform der Industriekartelle. Berlin 1921.

Tschierschky, Siegfried, Kartell-Organisation. Berlin 1928.

Tschierschky, Siegfried, Kartellpolitik, eine analytische Untersuchung. Berlin 1930.

Vendig, Ernst, Die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen der Konventionen in der Konfektions- und Wäscheindustrie, ihr Einfluß auf die Abnehmer. Diss. Heidelberg 1923.

Vershofen, Wilhelm, Die Marktverbände, I. Teil. Nürnberg 1928.

Vershofen, Wilhelm, Kalkulation und Verbände, insbesondere Kartelle. Sammlung: „Schriften der Kartellstelle des Reichsverbandes der Deutschen Industrie", Nr. 7. Berlin 1930.

Voelcker, H., Artikel: „Konfektionsgewerbe" im Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 5. Band, 4. Aufl. Jena 1923.

Wirminghaus, A., Artikel: „Konfektionsgewerbe" im Wörterbuch der Volkswirtschaft, herausgegeben von Ludwig Elster. 3. Aufl. Jena 1911.

Wittkowsky, Erwin, Die Berliner Damenkonfektion. Diss. Berlin 1928.

Wolfers, Arnold, Ueber monopolistische und nicht-monopolistische Wirtschaftsverbände. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 59. Band. Tübingen 1928, S. 291 ff.

Handbuch der Rationalisierung. Im Auftrage des Vorstandes herausgegeben vom geschäftsführenden Vorstandsmitglied des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit. Bearbeitet unter Mitwirkung zahlreicher Körperschaften und Fachleute von Dr. Fritz Reuter, 2. Aufl. Berlin 1930.

Jahrbuch der Berufsverbände im Deutschen Reiche. Herausgegeben von der Reichsarbeitsverwaltung Berlin 1930.

Deutsche Konfektion, Zeitschrift für Textilwirtschaft, Berlin.

Der Konfektionär, Berlin.

Textil-Zeitung, Berlin.

Bekleidungs-Arbeiter, Organ d. Deutschen Bekleidungs-Arbeiter-Verbandes.

Bekleidungsgewerkschaft, Organ des Verbandes christlicher Arbeitnehmer des Bekleidungsgewerbes, Köln.

Magazin der Wirtschaft, Berlin.

Wirtschaft und Statistik, Herausgeg. vom Statistischen Reichsamt, Berlin.

Satzungen des Arbeitgeber-Verbandes der Herren- und Knabenkleider-Fabrikanten Deutschlands e. V.

Satzungen des Zentralverbandes der Herren- und Knabenkleider-Fabrikanten Deutschlands e. V.

Rundschreiben des Hauptverbandes der Herren- und Knabenkleider-Industrie, Berlin.

Inhaltsübersicht

Einleitung ..... 1—6
1. Abgrenzung des Themas 1
2. Monopolistische und nicht-monopolistische Wirtschaftsverbände 4

1. Kapitel. Umfang und Bedeutung der Herrenbekleidungsindustrie 7—14
1. Geschichtliche Entwicklung 7
2. Stellung unter den anderen Industrien 9
3. Art der Erzeugnisse 13

2. Kapitel. Die Grundlagen für eine Verbandsbildung in der Herrenbekleidungsindustrie ..... 15—49

1. Die Erzeugnisse des Gewerbes und die Elastizität der Nachfrage nach ihnen 15
   A. Die Nachfrage unter dem Einfluß der Saison 16
      a) die regelmäßigen Saisonschwankungen 16
      b) die unregelmäßigen Saisonschwankungen 17
      c) die verschiedene Saisonempfindlichkeit der einzelnen Produkte 18
   B. Die Nachfrage unter dem Einfluß der Mode 19
      a) die Bedeutung der Mode für die Herrenbekleidungsindustrie 20
      b) die besonderen Risiken 22
      c) die verschiedene Modeempfindlichkeit der einzelnen Produkte 22
   C. Die Nachfrage unter dem Einfluß der Konjunktur 23
   D. Zusammenfassung 25

2. Der Einfluß des persönlichen Elements in der Herrenbekleidungsindustrie 26
   A. Die besondere Bedeutung der Unternehmertätigkeit 26
      a) für den Absatzmarkt 26
      b) für den Beschaffungsmarkt 26
   B. Zusammensetzung der Unternehmer 28
   C. Zusammenfassung: Der starke persönliche Einfluß in diesem Gewerbe wirkt hemmend auf die Verbandsbildung 29

3. Die Struktur des Gewerbes 30
A. Die Betriebsformen und ihre Produktionstechnik..... 30
a) Verlagssystem 31
α) unmittelbare Heimarbeit 33
β) mittelbare Heimarbeit 33
b) Fabriksystem 34
α) Betriebswerkstätten mit nur Arbeitsspezialisation und vorwiegend Handarbeit 34
β) Betriebswerkstätten mit weitgehender Arbeitszerlegung und vorwiegend Maschinenarbeit 34
c) Zusammenfassung: In der Praxis vielfach Mischsystem 35
B. Die Leistungsfähigkeit der Betriebsformen und ihre Bedeutung für den Markt 35
a) Beurteilung des Verlagssystems 35
b) Beurteilung des Fabriksystems 37
c) Zusammenfassung: Trotz großer Unterschiede in Betriebsform und -technik keine generelle Ueberlegenheit einer bestimmten Form 37
C. Die Konzentrations- und Abspaltungstendenz 39
a) vertikal 40
b) horizontal 41
D. Standortsverteilung 41
a) Standortsorientierung 41
b) die verschiedenen Produktionsbezirke..... 43
c) Standortsspezialisierung 43
E. Die Unterschiede in der Zusammensetzung und Höhe der Produktionskosten 44
a) bedingt durch die Wahl der Betriebsform..... 44
b) bedingt durch die Wahl des Standorts 45
c) bedingt durch Einflüsse persönlicher Art 46
F. Die Absatzorganisation 46
a) vollständiges Fehlen des Großhandels 46
b) Zusammensetzung der Abnehmer 47
c) Vertriebsformen 48
G. Zusammenfassung: Die Struktur des Gewerbes erschwert besonders eine monopolistisch orientierte Verbandsbildung 49

3. Kapitel. Die Bedeutung der Verbandsbildung für die Herrenbekleidungsindustrie ..... 50—84
1. Die Notwendigkeit einer Verbandsbildung 50
A. Vom Standpunkt der Industrie 50
a) die wirtschaftliche Lage zwischen zwei straffen Verbänden 50
b) Verhinderung von Mißständen in den Konditionen ... 51
c) die Selbstfabrikation der Abnehmer 53
B. Vom Standpunkt der Wirtschaftspartner 55
C. Allgemein volkswirtschaftliche Beurteilung 56

2. Die Bedeutung der Gemeinschaftsarbeit im Rahmen eines Wirtschaftsverbandes 57

A. Wahrung von wirtschaftspolitischen Interessen 57
a) allgemeine Marktpolitik 58
b) Konditionenregelung 58
c) Vertretung beim „Reichsverband der Deutschen Industrie“ 59

B. Unmittelbare Produktionsförderung 60
a) beim Einkauf (Zusammenarbeit mit den Lieferantenverbänden 60
α) Normung der Gewebebreiten 61
β) Echtheitsnormung 61
γ) Beschränkung der Neumusterung 62
b) bei der Fertigung 64
α) Spezialisierung 64
β) Qualitätsnormung 66
c) beim Absatz (Zusammenarbeit mit den Abnehmerverbänden) 67
α) Vertriebsrationalisierung 67
β) Verbandsmarke verbunden mit Qualitätsüberwachung 67
γ) Gemeinschaftsreklame 68

C. Mittelbare Produktionsförderung 68
a) Erleichterung geschäftlicher Dispositionen 68
α) Verbandsstatistik 69
β) laufende Information der Mitglieder 70
γ) Markt- und Konjunkturanalyse 70
b) Kalkulation 71
α) Selbstkostenberechnung 72
β) Betriebsvergleiche 73
c) Milderung des Konkurrenzkampfes 73
α) Regelung des Lageranbaus 73
β) Maßnahmen für den Kreditschutz 75
γ) gemeinsame Aussprachen 75

3. Die für die Verbandsbildung in Frage kommenden Organisationsformen 76

A. Monopolistisch orientierte Wirtschaftsverbände 76
a) Konditionenkartell 77
b) Kalkulationskartell 78
c) Fertigungskartell 78

B. Nicht-monopolistische Wirtschaftsverbände 79

4. Zusammenfassung: Die Fähigkeit des Gewerbes, sich zu Wirtschaftsverbänden zusammenzuschließen 79

4. Kapitel. Die Organisationsbestrebungen in der Herrenbekleidungsindustrie ..... 85—97
1. Geschichtliche Entwicklung 85
A. Vor dem Krieg 85
B. Während des Krieges 88
C. Nach dem Krieg 89
2. Aufgaben und Ziele des Zentralverbandes 92
A. Allgemein 92
B. Regelung der Konditionen 93
C. Sonstige Aufgaben 94
3. Die Notwendigkeit einer Verbandsrationalisierung 95

Einleitung

1. Abgrenzung des Themas.

Um zu einer Abgrenzung des Themas zu gelangen, ist es notwendig, den Begriff „Herrenbekleidungsindustrie" eindeutig festzulegen. Denn dieser Begriff hat sich in der Praxis und in der Literatur verhältnismäßig wenig durchgesetzt. Man gebraucht an seiner Stelle den weiteren und etwas verschwommenen Ausdruck „Herrenkonfektion". Aber obwohl dieser schon einige Jahrzehnte in die Literatur eingegangen ist, herrscht über ihn noch keineswegs die eindeutige Klarheit, die für eine wissenschaftliche Bearbeitung unerläßlich ist. Dies hat seine Ursache vornehmlich darin, daß sich für den Begriff Herrenkonfektion keine Definition aufstellen läßt. Denn eine Definition zwingt dazu, logische Grenzen zu ziehen, die in diesem speziellen Falle nicht mit dem konventionellen Sprachgebrauch in Einklang gebracht werden können.

Der praktische Sprachgebrauch, der seine historische Berechtigung hat, verwendet den Begriff Herrenkonfektion in dreifacher Hinsicht: 1. in der ursprünglichen Bedeutung des Wortes, wie es ethymologisch zu erklären ist, als eine Tätigkeit, d. h. als eine besondere Herstellungsart von Kleidungsstücken; 2. für das Produkt dieser Herstellungsart und 3. schließlich noch für den gesamten Gewerbezweig, der diese Produkte herstellt. Eine Definition, die ausschließlich logische Gesichtspunkte, aber nicht den Sprachgebrauch berücksichtigen darf, muß daher zwei Hauptmängel aufweisen. Es kann ihr immer und dies ist bei allen bisher aufgestellten Definitionen der Fall[1]), der Vorwurf gemacht werden, daß sie sich in theoretisch

---

1) Grandke, Berliner Kleiderkonfektion in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik Bd. 85, Leipzig 1899, S. 130: Konfektion im engeren Sinne ist die Herstellung auf Vorrat von allen möglichen Kleidungsstücken für das männliche und weibliche Geschlecht. Schmidt, Fabrikbetrieb und Heimarbeit in der deutschen Konfektionsindustrie, Stuttgart 1912, S. 31: Konfektion ist die im großen betriebene Herstellung von Kleidungsstücken nach feststehenden Normaltypen. Mauer, Die deutsche Herrenkonfektion, Jena 1922, S. 2: Unter Konfektion ist die nach Normalmaßen vorgenommene Herstellung von Rumpfbekleidungsstücken zu verstehen, zumeist — aber nicht mit Notwendigkeit — für den Markt und im großen. (Der größte Teil der nach 1922 erschienenen Arbeiten aus dem Gebiet der Herrenkonfektion stützt sich auf diese Definition.) Luß, Die deutsche Herrenkonfektion, Köln 1924 (das mir vorliegende Exemplar hatte keine Seitenzahlen): Konfektion ist die Herstellung von genähten Kleidungsstücken außer Schuhen nach Normalmaß. Nußbaum, Standortstypen der deutschen Herrenkonfektionsindustrie, Heidelberg 1927, S. 9: Unter Konfektion ist die im großen vorgenommene Herstellung von Rumpfbekleidungsstücken nach Normalmaßen zu verstehen. Fritzsche, Die kollektive Lohnregelung in der Herrenkonfektion, München 1929, S. 6: Die Konfektion wird für den Markt hergestellt und ist ohne individuelle vorherige Anpassung auf Grund von feststehenden Maßen gearbeitet.

logische Abstraktionen verliert und bei der Behandlung von praktischen Fragen notwendigerweise in Widersprüche gerät, oder daß sie in den noch schlimmeren Fehler verfällt, eine Zweckdefinition zu geben, wie sie der Autor gerade für die Behandlung eines besonderen Problems gebrauchen kann.

Untersucht man die verschiedenen Definitionen des Begriffes Herrenkonfektion daraufhin und bezeichnet sinngemäß Herrenkonfektion als Konfektion für Herren, so ergibt sich bei einigen, daß Herrenhandschuhe, Krawatten usw. unter den Begriff Herrenkonfektion fallen, während der Sprachgebrauch diese keineswegs mehr dazu rechnet. Das hindert aber nicht, daß die Autoren sich in der Folge bei der Bearbeitung von irgendwelchen praktischen Problemen durchaus dem üblichen Sprachgebrauch unterwerfen, und als Herrenkonfektion nur Anzüge, Mäntel, Hosen usw. betrachten. Dieser Vorwurf muß vor allem den Arbeiten gemacht werden, die sich lediglich mit Fragen aus dem Gebiet der Herrenkonfektion befassen. In allen diesen Arbeiten — ohne Ausnahme — wird nur eine Begriffsbestimmung für den Ausdruck Konfektion gegeben, niemals für die Bezeichnung Herrenkonfektion, obwohl diese doch hier entscheidend ist. Ein sinngemäßer Rückschluß von „Konfektion" zu „Herrenkonfektion" würde nämlich in den meisten Fällen schon die Unzulänglichkeit einer theoretisch logischen Definition dieses Begriffes gezeigt haben.

Bei anderen Definitionen wiederum ergeben sich Widersprüche daraus, daß unter den Begriff Herrenkonfektion, im Sinne des gesamten Gewerbezweiges, auch Betriebe der Maßschneiderei fallen können. In der stillen Zeit der Maßschneider ist nämlich häufig der Fall zu finden, daß diese, um die Arbeitskräfte bei fehlenden Aufträgen beschäftigen zu können, Herrenbekleidung nach feststehenden Maßen ohne vorherige individuelle Anpassung, also „Konfektion", herstellen. Es ergibt sich hier, daß die logische Abgrenzung zu dem üblichen Sprachgebrauch geradezu in diametralem Gegensatz steht. Denn Konfektion ist nun einmal ein Gegensatz zur Maßherstellung. Einige Definitionen versuchen, durch einen Kunstgriff diesem Dilemma zu entgehen, indem sie das Moment der Herstellung im großen betont wissen wollen, um dadurch diese Betriebe der Maßschneiderei auszuschalten. Sie verlassen damit aber den Boden der logischen Definition und geben eine reine Zweckdefinition.

Für die vorliegende Abhandlung soll daher von einer Definition abgesehen werden. Es wird lediglich ein praktisches Gebiet abgegrenzt, um der Gefahr einer logischen Abstraktion oder Zweckdefinition zu entgehen. Die Schwierigkeit der Begriffsbestimmung soll dadurch gelöst werden, daß wir an sie vom ganz allgemeinen Standpunkt herangehen und den Punkt herauszuarbeiten suchen, an dem der logische und der konventionelle Sprachgebrauch sich decken. Unter Herrenkonfektion als Produkt eines Gewerbezweiges soll demnach die Herstellung von Herrenoberkleidung nach feststehenden Maßen verstanden werden. Da aber dieser Ausdruck als

Abgrenzung eines bestimmten Gewerbezweiges für eine wissenschaftliche Behandlung wegen der oben dargestellten Mängel nicht geeignet erscheint, wird dafür der Ausdruck Herrenbekleidungsindustrie verwendet. Es wird darunter, aber nicht in dem Sinn einer logischen Definition, derjenige Gewerbezweig verstanden, der sich mit der Herstellung von Herrenkonfektion im großen beschäftigt zwecks Absatzes an wirtschaftlich selbständige Wiederverkäufer. Die Einschränkung gegenüber dem Begriff „Herrenkonfektion" liegt einmal in dem Moment der Herstellung im großen und ferner in dem Moment des Absatzes an wirtschaftlich selbständige Wiederverkäufer. Die Art und Weise der Herstellung, ob vorwiegend manuell oder maschinell, soll dadurch nicht berührt werden. Es ist vielmehr eine Einschränkung quantitativer Art, um die kleinen und kleinsten Betriebe, die den Uebergang von der individuellen Maßschneiderei zu der typisierten Konfektion bilden, aus dieser Betrachtung auszuschalten.

Das Moment der Herstellung im großen allein würde aber für eine eindeutige Festlegung noch nicht genügen, da dann u. U. noch Großbetriebe der Maßschneiderei unter den Begriff „Herrenbekleidungsindustrie" fallen könnten. Als Ergänzung muß daher noch das absatztechnische Moment herangezogen werden. Dadurch werden allerdings Betriebe, die sich zweifellos nur mit der Herstellung von Herrenkonfektion im großen beschäftigen, aus der Betrachtung ausgeschlossen. Es ist hier an die Produktionsbetriebe zu denken, die sich eigene Verkaufsstellen für die letzten Konsumenten bzw. an die großen Einzelhändler, die sich eigene Produktionsbetriebe angegliedert haben. Arbeiten derartige Produktionsbetriebe ausschließlich für die eigenen Detailgeschäfte, setzen sie also nicht an wirtschaftlich selbständige Wiederverkäufer ab, so fallen sie nicht unter den hier abgegrenzten Begriff „Herrenbekleidungsindustrie". Dies ist deswegen angebracht, weil ihre Stellung in der Wirtschaft sehr stark von der der Herrenkleiderfabriken, wie die Betriebe der Herrenbekleidungsindustrie genannt werden[2]), abweicht und deren gemeinsamen Interessen häufig geradezu entgegengesetzt läuft. Da aber in dieser Abhandlung die Herrenbekleidungsindustrie unter dem Gesichtswinkel der Verbandsbildung betrachtet werden soll, und die gesamte Struktur und Eigenart der Industrie nur von der Absatzseite her verstanden werden kann, wie später noch be-

2) Die Betriebsinhaber nannten sich vor dem Krieg vorwiegend Engros-Konfektionäre oder schlechthin Konfektionäre. Nur einige wenige, die mit maschineller Einrichtung arbeiteten, nannten sich Fabrikanten. Heute dagegen hat sich die Bezeichnung Fabrikanten sehr stark, wenn auch längst noch nicht allgemein eingebürgert. Sie gibt auch weniger Anlaß zu Verwechslungen mit dem „Konfektionär", d. i. dem Angestellten, dem die Hauptleitung über den technischen Betrieb mit den Schneidern obliegt. Volkswirtschaftlich gesehen, ist der Ausdruck „Herrenkleiderfabrikant" in dieser Industrie in den meisten Fällen unzutreffend, da das typische Merkmal des Fabrikbetriebes, das Ueberwiegen des Anlagekapitals gegenüber dem umlaufenden Kapital, selten gegeben ist.

wiesen wird, so ist es zweckmäßig, den Begriff „Herrenbekleidungsindustrie" hier im engeren Sinne zu verwenden.

Außerdem soll noch eine weitere Einschränkung gemacht werden, indem die Betriebe für Arbeiter- und Berufsbekleidung ausgeschaltet werden. Dies hat seinen Grund darin, daß dieser Zweig der Herrenbekleidungsindustrie ganz besonderen Produktions- und Absatzverhältnissen unterworfen ist, die eine Ausscheidung aus dem hier zu behandelnden Fragenkomplex rechtfertigen.

2. Monopolistische und nicht-monopolistische Wirtschaftsverbände.

Nachdem so das Thema in bezug auf den Umfang des zu erfassenden Gewerbezweiges abgegrenzt ist, scheint es notwendig, einige Ausführungen über wirtschaftliche Vereinigungen voranzustellen.

Die wirtschaftlichen Vereinigungen, die hier allein in Betracht kommen, können in drei große Gruppen eingeteilt werden[3]): 1. Die Gruppe der wirtschaftlichen Vereine oder Berufsvereine, die einzig die gemeinsame Vertretung der wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder bezwecken, ohne in deren wirtschaftliche Tätigkeit einzugreifen. 2. Die Gruppe der Verbände oder Berufsverbände, die außer der Vertretung der gemeinsamen Interessen die wirtschaftliche Freiheit ihrer Mitglieder in einem bestimmten Punkte durch gemeinsame Verabredungen einschränken wollen. Und 3. die Gruppe der wirtschaftlichen Gesellschaften, der Konzerne, Trusts usw. Wie die Wahl des Themas schon zeigt, soll hier ausschließlich die zweite Gruppe, die Zusammenschlußmöglichkeit zu Wirtschaftsverbänden, behandelt werden. Unter einem Wirtschaftsverband wird dabei eine freie Vereinbarung zwischen selbständig bleibenden Unternehmern derselben Art zum Zwecke der Förderung ihrer gemeinsamen Interessen verstanden[4]). Man kann dann zwei voneinander verschiedene wirtschaftliche Verbandstypen unterscheiden: einmal solche, die Monopolzwecke verfolgen, und ferner solche, die ihre Aufgaben ohne Monopolstellung durchzusetzen versuchen. Diejenigen Wirtschaftsverbände, die eine Monopolstellung innehaben, werden allgemein mit dem Ausdruck „Kartelle" bezeichnet. Kartelle sind also freie Vereinbarungen zwischen selbständig bleibenden Unternehmern derselben Art zum Zwecke monopolistischer Beeinflussung des Marktes[5]). Jedes Kartell fällt also zugleich unter den umfassenderen Begriff „Wirtschaftsverband" und wird neben seinen monopolistischen Zwecken dessen Funktionen erfüllen.

---

3) Liefmann, Kartelle, Konzerne und Trusts, 8. Aufl., Stuttgart 1930, S. 2 ff.

4) Wolfers, Ueber monopolistische und nicht-monopolistische Wirtschaftsverbände. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 59. Bd., Tübingen 1928, S. 321.

5) Liefmann a. a. O. S. 9.

Es soll nun die Aufgabe der folgenden Untersuchung sein, festzustellen, worin die Hemmungen bestehen, die sich der Bildung von monopolistischen und nicht-monopolistischen Wirtschaftsverbänden in der Herrenbekleidungsindustrie entgegenstellen, und wie groß die wirtschaftliche Notwendigkeit ist, diese zu überwinden, damit ihre unabhängige Stellung in der Wirtschaft den anderen Industrien gegenüber gewahrt bleibt.

1. Kapitel.

Umfang und Bedeutung der Herrenbekleidungsindustrie.

1. Geschichtliche Entwicklung.

Die deutsche Herrenbekleidungsindustrie ist eine verhältnismäßig junge Industrie und etwa im letzten Viertel des vorigen Jahrhunderts entstanden. Dies hat seine Ursache darin, daß erst gewisse Voraussetzungen auf rechtlichem und sozialem Gebiet erfüllt sein mußten, um überhaupt ihr Entstehen zu ermöglichen. Solange die Bevölkerung zahllose Kleidertrachten bevorzugte, solange war kein Bedürfnis nach einer Massenherstellung von Kleidungsstücken vorhanden, die ja immerhin eine gewisse Einheitlichkeit der Kleidung zur Voraussetzung hat. Die Möglichkeit für ihr Entstehen begann mit dem Aufkommen der stehenden Heere im 17. Jahrhundert, als zugleich zwangsläufig ein Bedarf nach zumindestens einigermaßen gleichartiger Kleidung auftrat. Sombart[6]) berichtet, daß damals eine Industrie existierte, die sich speziell mit der Herstellung von Uniformen befaßte, während der Bedarf an individueller bürgerlicher Kleidung durch die Zunft der Schneidermeister befriedigt wurde. Daneben bestand für den Konsumenten noch die Möglichkeit, sich getragene Kleidung beim Trödler zu kaufen.

Mit dem Niedergang der Zünfte im 17. Jahrhundert gewann der Altkleiderhandel eine immer größere Bedeutung, da die Mißstände in den Zünften — vor allem durch ihre Politik, den Kreis der zugelassenen Meister aus wirtschaftlichen Gründen möglichst klein zu halten — eine immer größere heimliche Herstellung seitens der unzünftigen Meister und der Altgesellen herausforderten. Diese setzten ihre Produkte dann, nachdem sie künstlich in getragene Kleidung verwandelt worden waren, durch den Altkleiderhandel ab. In der Literatur herrscht allgemein die Ansicht vor, daß der Altkleiderhandel als Vorläufer der Herrenbekleidungsindustrie zu betrachten sei[7]). Auch heute ist in dieser Industrie ein großer Einfluß der kommerziellen neben den industriell-technischen Interessen festzustellen, wie später noch näher ausgeführt werden wird.

Mit der Gewerbeordnung am 21. Juni 1869, die den Grundsatz der vollen Gewerbefreiheit anerkannte, ist die rechtliche Grundlage

---

6) Sombart, Der moderne Kapitalismus, Bd. I, 2. Aufl., Leipzig 1916, S. 756 ff. Derselbe, Krieg und Kapitalismus, aus „Studien zur Entwicklungsgeschichte des modernen Kapitalismus", Bd. II, Leipzig 1913, S. 170 ff.

7) Schmidt, a. a. O., S. 28. Hirsch, Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, 2. Aufl., im G. d. S., V. Abtlg., Tübingen 1925, S. 59 ff.

für eine legitime Entstehung der Herrenbekleidungsindustrie geschaffen worden. Da außerdem noch die andere notwendige Voraussetzung, der Massenbedarf, durch die zunehmende Industrialisierung und die damit verbundene Proletarisierung der Massen erfüllt wurde, so war jetzt der Weg für die Entstehung frei. So kommt es, daß man von einer Herrenbekleidungsindustrie im heutigen Sinne seit dem Krieg 1870/71 sprechen kann. Zwar wurde schon in den sechziger Jahren von einzelnen Firmen in Süddeutschland Herrenbekleidung für den Export produziert[8]), ein größerer inländischer Absatzmarkt jedoch fehlte nahezu gänzlich.

Für die weitere Entwicklung der Herrenbekleidungsindustrie spielten die verschiedensten Umstände eine Rolle. Einmal setzte in der dem Krieg 1870/71 folgenden Periode des Aufschwungs unter den Arbeitern und im kleinen Mittelstand eine Nachfrage nach billiger Kleidung ein. Bis in die achtziger Jahre wurden daher ausschließlich billige Stapelwaren hergestellt, die in ihrer Form und Musterung den Wechsel der Mode kaum berücksichtigten. Gerade die Billigkeit der Konfektionswaren gegenüber der teueren Maßarbeit war der Hauptanreiz zur Ausdehnung des Absatzes. Diese Ausdehnung wiederum brachte eine Steigerung der Ansprüche der Konsumenten mit sich, so daß zur Preiswürdigkeit eine gefälligere Form der Konfektion, verbunden mit einer gewissen Mittelqualität, hinzukommen mußte. Anderseits waren die Fabrikanten durch Verbesserungen auf technischem Gebiet jetzt in der Lage, die gesteigerten Ansprüche zu befriedigen. Es fand eine ausgedehnte Erweiterung des Größensystems statt, so daß für nahezu jede Figur ein passendes Kleidungsstück hergestellt wurde.

Ferner wurde die Entwicklung durch die Erfindung und Anwendung von Maschinen jeglicher Art begünstigt, wenn auch das mechanische Haupthilfsmittel in der Herrenbekleidungsindustrie, die Nähmaschine, schon vorher in Gebrauch gekommen war. Sodann ließ die technische Entwicklung eine Qualitätsverbesserung der Stoffe und damit eine Verbesserung des hergestellten Produktes zu. Der Absatz, der vor der Jahrhundertwende sich vorwiegend auf die Großstädte erstreckte, wurde nun auch auf die Kleinstädte und das flache Land ausgedehnt. Hand in Hand damit ging eine Veränderung der Vertriebsmethoden, hervorgerufen durch das Aufkommen der Waren- und Kaufhäuser. Es fand ferner eine Spezialisierung der Einzelhändler in bezug auf bestimmte Qualitäten, den „Genre", statt, was dazu führte, daß der Mode mit allen ihren Vor- und Nachteilen ein immer größerer Einfluß eingeräumt wurde. Ihr kann man einen starken Anteil an dem schnellen Aufschwung dieser Industrie zurechnen.

Im Weltkrieg wurde diese Entwicklung dann jäh unterbrochen, setzte aber nach der Beendigung, besonders unterstützt durch die

---

8) Scheuer, Die deutsche Konfektionsindustrie (nicht veröffentlicht), zitiert bei Mauer a. a. O., S. 14.

von der Inflation veranlaßte Scheinkonjunktur, wieder ein. Die weitgehende Verarmung des deutschen Volkes, die nach der Stabilisierung der Währung augenscheinlich wurde, hat dazu beigetragen, die in der Inflation künstlich gesteigerte Produktion an Herrenbekleidung aufrechtzuerhalten. Denn für viele Kreise, besonders des Mittelstandes und des Beamtentums, die vor dem Krieg hauptsächlich Maßbekleidung trugen, bestand jetzt ein wirtschaftlicher Zwang, sich der wesentlich billigeren Konfektion zuzuwenden. Hinzu kam noch, daß die zu außerordentlicher Leistungsfähigkeit gelangte Industrie in der Lage war, mit ihren Erzeugnissen auch die verwöhntesten Ansprüche zu befriedigen. Heute geht dies sogar so weit, daß die gute Konfektion in einzelnen Spezialerzeugnissen, besonders in der Herstellung von Ulstern, der durchschnittlichen Maßarbeit unbedingt überlegen ist und dadurch auf diesem Gebiet die Maßarbeit stark verdrängt. Trotzdem hätte die Herrenbekleidungsindustrie in Deutschland nie eine derartige Ausdehnung erfahren, wenn nicht durch den Weltkrieg mit seinem teilweisen Ausgleich der Klassengegensätze das Vorurteil gegen das Tragen von Konfektions-Anzügen, den Anzügen „von der Stange", abgeschwächt worden wäre. Der Umfang dieses Vorurteils kann gar nicht hoch genug geschätzt werden, denn es hindert auch heute noch sehr stark die Ausdehnung der Konfektion in den kleinen Provinzstädten.

2. Stellung unter den anderen Industrien.

Die deutsche Bekleidungsindustrie, deren wichtigster Zweig sich mit der Herstellung von Herrenkonfektion beschäftigt, ist volkswirtschaftlich von größter Bedeutung, da sie ein in unseren Breitengraden lebensnotwendiges Bedürfnis befriedigt und zahlreichen Personen Beschäftigung verschafft. Ihr Jahresabsatz betrug 1925 rund 2 Milliarden Reichsmark[9]), während etwa 400 000 gewerbliche Ar-

9) Die hier angeführten Zahlen sind, soweit nichts anderes vermerkt ist, den Ermittlungen der Produktionserhebung für die Bekleidungsindustrie für das Jahr 1928 entnommen. Diese Ergebnisse wurden erstmalig veröffentlicht in „Wirtschaft und Statistik", 11. Jhrg. Nr. 1, Berlin 1931, 1. Januar-Heft, S. 2—4, und stellen die einzige zuverlässige Quelle für den Umfang der einzelnen Zweige der Bekleidungsindustrie dar. In den Gewerbezählungen wird die Bekleidungsindustrie unter dem Bekleidungsgewerbe aufgeführt und keine Trennung zwischen Industrie und Handwerk vorgenommen. Ferner werden sämtliche Arbeitnehmer zusammen aufgezählt, ohne die einzelnen Zweige, ob Herren-, Damen-, Kinder- oder Wäschekonfektion, zu berücksichtigen. Auch das Zahlenmaterial der Bekleidungsindustrie-Berufsgenossenschaft läßt aus den Ziffern der beschäftigten Arbeiter keine Schlüsse auf Umfang und betriebliche Zusammensetzung dieser Industrie zu, da Fabrikbetriebe, Zwischenmeisterwerkstätten und direkte Heimarbeit nicht auseinandergehalten werden, und die Zwischenmeister und Heimarbeiter häufig für mehrere Firmen gleichzeitig tätig sind. Die Mängel der älteren Statistiken sind daran Schuld, daß zuverlässige Vergleichsmöglichkeiten über die zahlenmäßige Entwicklung der Herrenbekleidungsindustrie fehlen. Die älteren Ziffern stützten sich ausschließlich auf Schätzungen der Fachverbände und Gewerkschaften, deren Angaben naturgemäß sehr starke Differenzen aufweisen.

beitskräfte[10]) durch sie ihr Brot verdienen. Daß diese Arbeitskräfte zu einem sehr hohen Prozentsatz, etwa 75 Prozent, weiblichen Geschlechts sind, hängt damit zusammen, daß es sich vorwiegend um leichte körperliche Arbeit handelt und daß die Frauen, durch lange Entwicklung geschult, sich besonders geschickt in den hier zumeist vorkommenden Näharbeiten erweisen.

Die Herrenbekleidungsindustrie hat an diesem Gesamtabsatz von 2 Milliarden Reichsmark einen Anteil von 32 Prozent. Ihr Absatz betrug 1928 647 Millionen Reichsmark. Da aber die Arbeiter- und Berufsbekleidungsindustrie, die einen Umsatz von 87 Millionen Reichsmark zu verzeichnen hat, aus dem Rahmen dieser Betrachtungen ausgeschlossen werden soll, so wäre der Gesamtbetrag um diese Ziffer zu vermindern. Ferner ist die konfektionsmäßige Herstellung von Herrenbekleidung durch den Einzelhandel, die 77 Millionen Reichsmark betrug, abzusetzen. Der Produktionswert der Erzeugnisse der Herrenbekleidungsindustrie in dem hier abgegrenzten Sinne würde demnach 480—485 Millionen Reichsmark betragen. Diese Ziffer dürfte 1929 vielleicht schon nicht mehr erreicht und 1930 infolge der allgemeinen schlechten Wirtschaftslage mit mindestens 15 Prozent unterschritten worden sein.

Für die letzten drei Vorkriegsjahre lauten die Schätzungen des jährlichen Umsatzes an Herrenkonfektion auf etwa durchschnittlich 200 Millionen Mark[11]). Es ist also, wenn man die Geldwertschwankungen berücksichtigt, immerhin eine Steigerung um über 100 Prozent zu verzeichnen, die deutlich von dem starken Aufschwung der deutschen Herrenbekleidungsindustrie Zeugnis ablegt.

Die Vereinigten Staaten dagegen produzierten[12]) nach einer Erhebung vom Jahre 1927, die 82,8 Prozent des gesamten Produktionswertes mit 3,8 Milliarden Reichsmark erfaßte, insgesamt Herren- und Knabenkonfektion im Werte von 4,6 Milliarden Reichsmark. Diese gegenüber Deutschland sehr viel größere Produktion ist darauf zurückzuführen, daß in den Vereinigten Staaten nahezu 90 Prozent der Bevölkerung Konfektion tragen. Sie ist zugleich aber auch ein Zeugnis von der hohen Leistungsfähigkeit der amerikanischen Herrenbekleidungsindustrie.

Als Absatzgebiet für die Erzeugnisse der Herrenkleiderfabrikanten kommt fast ausschließlich der deutsche Binnenmarkt in Frage. Der Export betrug 1928 nur etwas mehr als 1 Prozent des Gesamtabsatzes an Herrenbekleidung. Hierin dürfte auch in den letzten beiden Jahren keine Veränderung eingetreten sein, da die

10) Die Zahl stellt eine Schätzung dar und setzt sich aus 163 000 in Betriebswerkstätten beschäftigten und dort gezählten Personen und etwa 220—250 000 Heimarbeitern zusammen, deren Zahl wegen der Doppelbeschäftigung vieler für mehrere Arbeitgeber nicht ermittelt werden konnte.

11) Scheuer, a. a. O., zitiert bei Mauer, a. a. O., S. 15.

12) Bekleidungsgewerkschaft, Organ des Verbandes christlicher Arbeitnehmer des Bekleidungsgewerbes, Köln, 5. 10. 1929, Nr. 20.

sehr hohen Schutzzölle der in Betracht kommenden Länder sich nicht ermäßigt haben. Auch in den letzten Jahren vor dem Krieg war der Export in fertiger Herrenbekleidung von untergeordneter Bedeutung und dürfte etwa 4 Prozent[13]) des inländischen Absatzes betragen haben. Die Einfuhr an Herrenbekleidung ist noch geringer als die Ausfuhr, so daß sie praktisch vernachlässigt werden kann.

Die Zahl der in der Herrenbekleidungsindustrie tätigen Arbeiter wurde von dem deutschen Bekleidungsarbeiterverband wie folgt festgestellt[14]):

Jahr[15])	Gesamtzahl[16])		davon Heimarbeiter[17])		insgesamt	Betriebe[18])
	männlich	weiblich	männlich	weiblich	tätige Arb.	
1907[19])	6488	3860	—	—	10348	—
1913[19])	15899	14772	—	—	30671	494
1924	19880	24505	—	—	44385	2205
1928	24246	33165	17616	8679	57411	3082
1929	22125	31026	15167	11372	53151	2808
1930	19246	25914	13888	11210	45160	2741

Vergleicht man die Ziffer der heute in diesem Wirtschaftszweig beschäftigten Arbeitskräfte mit den Angaben von 1913, so zeigt sich, daß die Produktion seit 1913 schneller als die Zahl der gewerblichen Arbeitskräfte gestiegen ist, was mit der Einführung arbeitssparender Maschinen zusammenhängt. Hieraus jedoch zuverlässige Schlüsse auf den Umfang der Rationalisierung in der Herrenbekleidungsindustrie zu ziehen, verbietet die Unsicherheit der Zahlen, bei denen man mit einer ziemlich großen Fehlerquelle rechnen muß.

Auch darüber, inwieweit in Deutschland von der männlichen Bevölkerung Maßarbeit oder Konfektion getragen wird, bestehen keine statistischen Untersuchungen. Will man hierüber Schätzungen anstellen, so sind diese mit großer Vorsicht aufzunehmen, da ihre

13) Vierteljahrshefte zur Statistik des Deutschen Reichs, herausgegeben vom Kaiserlichen Statistischen Amte, Berlin 23. Jhrg. 1914, 2. Heft, S. 27 und S. 75: Die Ausfuhr an Männer- und Knabenkleidung betrug 1913 8,545 Millionen Mark, die Einfuhr dagegen nur 760 000 Mark.

14) Ohne die in der Arbeiter- und Berufsbekleidungsindustrie tätigen gewerblichen Arbeitskräfte, jedoch mit Einschluß der Werkstätten des Einzelhandels.

15) Stand vom 31. Dezember.

16) Ausschließlich der Zuschneider.

17) Die Heimarbeiter sind für die Jahre 1907, 1913 und 1924 nicht besonders ermittelt worden.

18) Die Betriebe setzen sich aus Fabrikbetrieben und Zwischenmeisterwerkstätten zusammen. Von den 2741 Betrieben aus dem Jahre 1930 sind nur 905 „Herrenkleiderfabriken".

19) Die Angaben aus den Jahren 1907 und 1913 sind ungenau, da der Verband nicht alle Betriebe erfassen konnte. Der „Zentralverband der Herren- und Knabenkleider-Fabrikanten Deutschlands e. V." schätzt die Gesamtzahl der 1913 tätigen Arbeitskräfte auf etwa 35 000 Personen.

Grundlagen wiederum nur geschätzte Ziffern sind. Die Fehler können sich dadurch zwar kompensieren, aber ebenso gut auch potenzieren. Trotzdem ist es außerordentlich interessant und aufschlußreich, einmal die ungefähren Größenverhältnisse dieser beiden Konkurrenzgewerbe einander gegenüberzustellen.

Isaac[20]) schätzt, daß zwei Drittel bis drei Viertel des deutschen Volkes ihren Bedarf an Ober- und Unterkleidung aus Konfektionsware decken. Er geht davon aus, daß vor dem Krieg alle Bezieher von Einkommen unter 3000 Mark hierzu zu rechnen sind und diese rund vier Fünftel der gesamten Steuerzahler ausmachten. Seine Schätzung ist sicher für die Vorkriegszeit viel zu hoch gegriffen.

Heute beträgt der Anteil der Personen mit Jahreseinkommen bis zu 3000 Mark 92 Prozent der gesamten Anzahl der Einkommensbezieher, der lohnsteuerpflichtigen, der veranlagten und steuerfreien natürlichen Personen[21]). Man könnte hieraus, unter Berücksichtigung des stärkeren Verbrauchs der Kreise, die Maßarbeit tragen, auf einen Anteil der Herrenkonfektion von 70 –80 Prozent, also etwa drei Viertel, des gesamten Verbrauchs an Herrenbekleidung schließen. Zu einer ähnlichen Ziffer kommt man, wenn man die Absatzschätzungen von Hirsch über konfektionierte Herrenbekleidung und über Maßarbeit zugrunde legt. Hirsch[22]) beziffert den Detailverkaufswert der Herrenkonfektion auf 700 Millionen Reichsmark, den der Herrenschneiderei auf 600 Millionen Reichsmark. Rechnet man diese Ziffern mengenmäßig um, so würde, wenn man die Produkte der Maßschneiderei mit durchschnittlich 50 Prozent höherem Wert ansetzt[23]), sich das Verhältnis von Maßschneiderei zur Konfektion auf 4 : 7 belaufen. Das bedeutet, daß nahezu zwei Drittel der gesamten Herrenbekleidung als Konfektion zu betrachten ist. Berücksichtigt man auch hier wieder den stärkeren Verbrauch der Maßkleidung tragenden Bevölkerung, so steigt der Anteil der Herren-

20) Isaac, Die Entwicklung der Bekleidungsindustrie im Handelskammerbezirk M.-Gladbach nach dem Kriege bis zur Beendigung des passiven Widerstandes, Gießen 1926, S. 6.

21) Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1930, S. 533.

22) Hirsch, Probleme der deutschen Bekleidungsindustrie in: Magazin der Wirtschaft, 4. Jhrg. Nr. 25 vom 21. 6. 1928, S. 960. Die Berechnungen werden von Hirsch auf folgende Weise vorgenommen. Sie stützen sich auf Ermittlungen von Kertesz „Die Textilindustrie sämtlicher Staaten", der den Produktionswert der gesamten Konfektionsindustrie für 1913 auf 1,8 Milliarden Mark errechnet. Unter Berücksichtigung der Geldentwertung nimmt Hirsch diesen Produktionswert für die Gegenwart mit 2,6 Milliarden Reichsmark an. Er kommt dann für die Herrenkonfektion und Herrenschneiderei zu den oben genannten Werten.

23) Dieser Wert ist sehr niedrig angesetzt und zwar mit Rücksicht auf die vielen Maßschneider in den kleinen Provinzstädten und auf dem Land, die zu außerordentlich tiefen Preisen arbeiten. Zumeist deswegen, weil sie sehr schlecht kalkulieren können. Sie bewerten regelmäßig ihre eigene Arbeitskraft und die ihrer Familienangehörigen, die ihnen zur Hand gehen, zu gering!

konfektion tragenden Kreise auf etwa 70 Prozent. Diese Ziffer wird aber aller Wahrscheinlichkeit noch höher anzusetzen sein, da der Detailverkaufswert der Herrenkonfektion mit 700 Millionen Reichsmark von Hirsch zu tief gegriffen ist, wie die Produktionserhebung von 1928 zeigt. Nach ihr müßte der Detailverkaufswert etwa mit 900 Millionen Reichsmark angenommen werden, da der kostspielige Einzelhandelsvertrieb mit Aufschlägen von 25—60 Prozent, je nach der Art der Erzeugnisse, rechnet.

3. Art der Erzeugnisse.

Die Erzeugnisse der Herrenbekleidungsindustrie sind, obwohl sie ein Massenbedürfnis befriedigen, im allgemeinen nicht als Massenerzeugnisse anzusehen. Sie weisen eine solche Mannigfaltigkeit und Verschiedenartigkeit auf, wie sie nur in Industrien gefunden wird, deren Produkte dazu bestimmt sind, höchst persönliche Bedürfnisse zu befriedigen. Da die Herrenbekleidung außer praktischen auch noch ästhetische und differenzierende Aufgaben zu erfüllen hat, gibt sie ihrem Träger die Möglichkeit, durch die besondere Auswahl von Farbe, Muster und Schnitt in seine äußere Erscheinung eine persönliche Note zu legen. Auch die Mode, die in der Herrenbekleidungsindustrie einen ständig wachsenden Einfluß gewinnt, läßt dem korrekt nach ihren Vorschriften angezogenen Herrn immer noch einen weiten Spielraum in bezug auf die Betonung der ihm eigenen Geschmacksrichtung. Die Herrenbekleidungsindustrie muß daher, um ihren Kundenkreis gegenüber der Maßschneiderei auszudehnen, die als Handwerk besonders gut auf alle individuellen Wünsche eingehen kann, von einer außerordentlichen Vielgestaltigkeit sein. Dies zeigt sich deutlich in der Herstellung von sehr verschiedenen Qualitäten. Die deutsche Herrenbekleidungsindustrie ist heute in der Lage, komplette Anzüge oder Mäntel zu einem Preise von noch nicht 20 Reichsmark anzubieten, anderseits liefert sie solche für 130 Reichsmark und noch darüber, die den verwöhntesten Ansprüchen genügen. Zwischen diesen beiden Extremen kommen sämtliche nur denkbaren Preislagen vor.

Dieser Vielzahl von Qualitäten entsprechen die verschiedensten Farben und Muster der verwendeten Stoffe, die hoch in die Tausende gehen. Ferner werden alle möglichen Paßformen hergestellt, je nach dem Zweck, den die Kleidung zu erfüllen hat. Der Sportanzug zeigt eine andere Form als der Straßenanzug und dieser wieder weicht von der des Abendanzuges ab. Aber auch innerhalb dieser einzelnen Kategorien herrscht nicht etwa nur eine bestimmte Form vor, sondern eine ganze Reihe von Typen. Ein Straßenanzug z. B. kann zweireihig oder einreihig, auf ein, zwei oder drei Knöpfe „gebaut“ werden, mit steigendem oder fallendem Revers oder was dergleichen andere Abweichungen mehr sind. Außerdem bringt es ein ausgedehntes Größensystem, das etwa 35 Figuren allein für Herren umfaßt, mit sich, daß jedes Modell in den gebräuchlichsten Größen

angefertigt werden muß. Hinzu kommt letzten Endes noch, daß die Saison- und Modeschwankungen diese Erzeugnisse nur für einen bestimmten Zeitraum, der einige Monate umfaßt, vollwertig erscheinen lassen.

Diese ungeheuere Differenzierung der Produkte lud geradezu zu einer gewissen Spezialisierung ein. Diese ist vorwiegend nach der Qualität, dem „Genre", und weniger nach einzelnen Spezialartikeln durchgeführt worden. Man unterscheidet daher Fabriken, die Stapelwaren, mittlere, gute und beste Konfektion herstellen. Bei der Spezialisierung nach den Artikeln unterscheidet man: Arbeiter- und Berufsbekleidung und „bürgerliche" Kleidung. Bei der letzten kann man wieder Untergruppen bilden in Sport- und Lodenbekleidung, Regenbekleidung usw. Die Spezialisierung nach den Artikeln ist bis auf die Abtrennung der Arbeiter- und Berufsbekleidung nicht allgemein durchgeführt. Die Grenzen sind sehr stark verwischt, so daß man häufig von Spezialisierung nur im Sinne von Spezialität einer bestimmten Fabrikantengruppe reden kann.

2. Kapitel.

Die Grundlage für eine Verbandsbildung in der Herrenbekleidungsindustrie.

Um die Grundlagen der Bildung von Wirtschaftsverbänden in der Herrenbekleidungsindustrie aufzuzeigen, ist es notwendig, diese Industrie bis ins kleinste zu analysieren. Denn erst hierdurch wird es möglich, die entgegengesetzt laufenden und die gleichgerichteten Interessen von einzelnen Wirtschaftsgruppen innerhalb dieser Industrie aufzudecken. Solange ein wirtschaftlicher Zwang von außen oder durch den Verband selbst fehlt, kann es zur Verbandsbildung nur dann kommen, wenn durch sie die wirtschaftliche Freiheit der Mitglieder allein in solchen Punkten eingeschränkt wird, in denen die Interessen gleichgerichtet sind. Es sollen daher in diesem Kapitel durch eine weitgehende Zergliederung der industriellen Betriebsweise die Faktoren herausgearbeitet werden, durch die die große Verschiedenheit der Interessenrichtung in dieser Industrie bedingt ist.

1. Die Erzeugnisse des Gewerbes und die Elastizität der Nachfrage nach ihnen.

Bei einer Untersuchung des inneren und äußeren Aufbaus der Herrenbekleidungsindustrie sind drei Faktoren an die Spitze zu stellen, die dieser Industrie ihr Gepräge geben. Es handelt sich um die Einflüsse der Saison, der Mode und der Konjunktur. Ihre Bedeutung für die Verbandsbildung in dieser Industrie ist zwar nur mittelbar, jedoch ist ihr Einfluß auf die gesamte Betriebsweise von so entscheidender Wichtigkeit, daß viele Besonderheiten erst durch sie ihre Erklärung finden. Da es sich bei diesen drei Faktoren um Bedarfsphänomene handelt, die die Seite der Nachfrage bestimmen, so ist in der Herrenbekleidungsindustrie im Gegensatz zu anderen Industrien, bei denen diese Faktoren keine besondere Rolle spielen, das rein kaufmännisch händlerische Element von ebenso großer Bedeutung wie das industriell technische Element. Dies zeigt sich in praktischer Hinsicht darin, daß die Unternehmer sich häufig mehr als Händler denn als Fabrikanten fühlen, da das in der Industrie wirkende spekulative Moment die höchsten Ansprüche an die kaufmännischen Qualitäten der Betriebsinhaber stellt.

Wenn in der Folge die Einflüsse der Saison, Mode und Konjunktur auf den Absatz und die Betriebsgestaltung in der Herren-

bekleidungsindustrie für jeden Faktor getrennt untersucht werden, so kann dies nur aus Gründen der klareren Uebersicht gerechtfertigt werden. In der Praxis hängen diese drei Faktoren weitgehend zusammen und bedingen sich wechselseitig. Die Saisonschwankungen würden ohne den Einfluß der Mode einen großen Teil ihrer Plötzlichkeit verlieren, und beide wiederum werden in stärkstem Maße von der allgemeinen Konjunktur beeinflußt. Wenn die Untersuchung über die Saisonschwankungen an die Spitze gestellt wird, so drückt sich darin aus, daß die Herrenbekleidungsindustrie in erster Linie als Saisongewerbe und weniger als ausgesprochene Modeindustrie angesehen werden kann. Außerdem bildet der alte Rhythmus der Saisonschwankungen hier fast immer die Grundlage für die viel jüngeren Modeschwankungen. Der Einfluß der Konjunktur, der sich in einer starken Konjunkturempfindlichkeit der Produkte ausdrückt, wird deswegen an letzter Stelle behandelt, weil er weniger ein Charakteristikum dieser Industrie darstellt, sondern allgemeine Bedeutung hat und hauptsächlich anregend bzw. hemmend auf die beiden anderen Faktoren wirkt.

A. Die Nachfrage unter dem Einfluß der Saison.

Der Charakter der Herrenbekleidungsindustrie als Saisongewerbe hängt wie bei allen Saisonindustrien mit den Einflüssen des Klimas zusammen. Der Wechsel der vier Jahreszeiten bedingt eine ungleichmäßige Nachfrage nach Kleidungsstücken, da diese in unseren Breitengraden in erster Linie praktische Aufgaben zu erfüllen haben, nämlich den Körper vor den Einflüssen der Witterung zu schützen. Der Umfang und die Intensität der Nachfrage unterliegen somit rhythmischen Schwankungen, die der Produktion ein spezifisches Gepräge geben. Diese allein würden als Produktionsproblem sicherlich befriedigend gelöst werden können, wenn nicht daneben noch Einflüsse von Bedeutung wären, die sich jeder rationellen Vorherbestimmung entziehen. Es ist hier an die Störungen der regelmäßigen Saisonschwankungen zu denken, wie sie durch eine anormale Witterung verursacht werden können, und an die wechselnde Intensität der Saisonschwankungen, die durch die Wirkungen der Mode beeinflußt wird. Abstrahiert man jedoch von diesen störenden Momenten, so ergeben sich für die Herrenbekleidungsindustrie als Produktionsproblem vier mehr oder minder scharf voneinander abgegrenzte „Saisons". Zwei von diesen, die Sommer- und die Wintersaison, zeigen einen in Hinsicht auf die Produkte scharf ausgeprägten Charakter, während die beiden Uebergangsjahreszeiten, der Frühling und der Herbst, sich häufig an die eine oder die andere anlehnen. Die Hauptverkaufssaison in der Herrenbekleidungsindustrie ist die Wintersaison. Sie erstreckt sich etwa von Mitte August bis Mitte November und hat ihren Höhepunkt im September. Die Sommersaison dagegen, die fast ebenso wichtig ist, läuft von Mitte Februar bis Mitte Mai und weist keinen so stark hervorstechenden Spitzenmonat auf. Der Dezember und

der Januar, vor allem aber die Monate Juni und Juli, sind für die Herrenbekleidungsindustrie die stillen Zeiten.

Die Schwankungen im Absatz können in der Hauptsaison fast 100 Prozent über dem Durchschnitt liegen, während sie in der stillen Zeit bis auf 50 Prozent des Durchschnitts heruntersinken. Um die schwankende Absatzgestaltung einer Herrenkleiderfabrik aufzuzeigen, folgen hier die Ziffern der durchschnittlichen Monatsumsätze in Prozenten des jährlichen Gesamtabsatzes[24]):

Januar	4,2%	Juli	4,2%
Februar	8,3%	August	7,5%
März	10,8%	September	14,2%
April	9,2%	Oktober	10,8%
Mai	8,3%	November	10,0%
Juni	5,0%	Dezember	7,5%

Der Produzent hat verschiedene Möglichkeiten, trotz dieser außerordentlich ungleichmäßigen Absatzgestaltung eine einigermaßen geregelte Produktion zu erzielen. Die Mittel sind hier nur kurz anzudeuten, da sie später noch Gegenstand eingehender Behandlung sein werden. Der Unternehmer kann einmal seine Produktion durch die Wahl der Betriebsform so elastisch gestalten, daß sie den Absatzschwankungen weitgehend zu folgen vermag. Er wälzt dann das Risiko der Saisonschwankungen auf die Arbeiter ab. Ferner kann er in der stillen Zeit Lager „anbauen", und schließlich kann er auf eine besondere Zusammensetzung des Absatzes, die die Saisonschwankungen teilweise auszugleichen in der Lage ist, bedacht sein. Aus allen diesen Möglichkeiten geht jedoch schon hervor, daß eine ausgedehnte Spezialisierung in dieser Industrie auf die größten Schwierigkeiten stößt.

Das Problem der regelmäßigen Saisonschwankungen in der Herrenbekleidungsindustrie kann deswegen als gelöst betrachtet werden, weil die Struktur der Industrie sich diesem Faktor in jeder Hinsicht anpassen mußte, da eine Beeinflussung außerhalb des Bereichs menschlicher Möglichkeiten liegt. Anders stellt sich der Fall bei dem störenden Einfluß, den ungewöhnliche Witterungsverhältnisse auf die regelmäßigen Saisonschwankungen ausüben können. Eine ungünstige Witterung, die wesentlich von der kalendermäßigen Jahreszeit abweicht, ruft in den Absatzverhältnissen der Einzelhändler mit Herrenbekleidung regelmäßig große Verschiebungen hervor, die im ungünstigsten Falle sogar bis zum vollständigen Aufschub des Kaufs seitens der Konsumenten führen. Diese Störungen spiegeln sich natürlich in den Geschäftsverhältnissen zwischen Industrie und Detailhandel wieder.

---

24) Die Ziffern stellen die durchschnittlichen Monatsumsätze aus den Jahren 1927, 1928 und 1929 dar, die für die betreffende Unternehmung etwa den gleichen Jahresabsatz brachten. Es handelt sich um eine Herrenkleiderfabrik mittlerer Größe, die hochwertige verhältnismäßig stark der Mode unterworfene Erzeugnisse herstellt.

Daß ein zu warmer Winter und ein kühler regnerischer Sommer den Absatz an Herrenbekleidung empfindlich stören, ist nicht weiter verwunderlich. Weniger offensichtlich aber und von ebenso großer Wichtigkeit ist die Tatsache, daß das für die Herrenkonfektion „richtige" Wetter sich auch zum „richtigen" Zeitpunkt einstellt. Als günstiges Wetter für den Absatz mit Herrenbekleidung ist ein ziemlich warmes Frühjahr, ein warmer Sommer, ein kühler Herbst und ein kalter Winter zu bezeichnen. Außerdem muß das Wetter klar und trocken sein, damit bei den Konsumenten das Bedürfnis entsteht, sich im Freien aufzuhalten. Eine außerordentlich fühlbare Einschränkung der Nachfrage nach Herrenbekleidung bringen im allgemeinen die milden Winter mit sich, denn der Absatz von schweren Sachen erfolgt dann nur zögernd, während leichte Sachen auch nicht verlangt werden, da sie noch vom Herbst her vorhanden sind.

Als „richtigen" Zeitpunkt kann man etwa den kalendermäßigen Beginn der Jahreszeiten bezeichnen. Allerdings spielen als besondere Einkaufstermine der Konsumenten noch die drei großen Feste Ostern, Pfingsten und Weihnachten eine wichtige Rolle. Der Ostertermin ist für die Nachfrage des Publikums nach Frühjahrs- und Sommerbekleidung bedeutsam, während im allgemeinen mit dem Pfingstfest das Sommergeschäft für den Detaillisten zu Ende geht. Ebenso wird nach dem Weihnachtsfest Winterbekleidung seitens des Publikums nur noch ausnahmsweise gefragt. Ein unsicheres Moment in der Nachfragegestaltung wird durch die Beweglichkeit des Oster- und Pfingstfestes hervorgerufen. Ein sehr früher Ostertermin kürzt nämlich die Sommersaison der Herrenbekleidungsindustrie ab, die ja vom Februar bis Mitte Mai läuft, und drängt das Geschäft auf eine verhältnismäßig knappe Zeit zusammen und zwar auf Kosten der Frühjahrssaison. Außerdem besteht, wenn Ostern sehr früh fällt, die Gefahr, daß die Jahreszeit noch keinen frühlingsmäßigen Charakter trägt und somit die Nachfrage verringert wird. Dieselben Wirkungen verspürt der Einzelhändler mit Herrenbekleidung, wenn das Pfingstfest auf einen frühen Termin fällt. Eine zeitliche Festlegung der Festtage würde die Disposition wesentlich erleichtern.

Damit an den drei Festen normale Nachfrage einsetzt, ist eine günstige Witterung eine sehr wesentliche Voraussetzung. Auch dürfen sich der Sommer oder der Winter nicht zu lange hinausziehen, sei es in bezug auf den kalendermäßigen Termin oder in bezug auf Ostern, denn dann ist regelmäßig der Verlust eines Teils der Uebergangssaison die Folge. Die Konsumenten schieben ihre Einkäufe an Herrenbekleidung hinaus und stellen sie schließlich ganz ein, da die Anschaffung nach ihrer Meinung nun nicht mehr lohnt, weil die Saison schon halb vorüber ist.

Die Nachfrage nach den einzelnen Erzeugnissen der Herrenbekleidungsindustrie wird von den Saisonschwankungen nicht gleichmäßig betroffen. Zwar gilt ganz allgemein, daß im Sommer leichtere und im Winter schwerere Sachen gefragt werden, doch gibt es auch Produkte, deren Absatz das ganze Jahr über relativ gleichmäßig ist.

Zu dieser Gruppe gehören blaue Anzüge, z. T. auch schwarze Anzüge und Sportbekleidung. Auch dunkel getönte Straßenanzüge können hierunter fallen. Ferner treten die Saisonschwankungen bei den Qualitätswaren stärker hervor, als bei der billigen Konfektion. Dies geht sogar so weit, daß bei den billigen Artikeln die Saisons der Uebergangsjahreszeiten nahezu wegfallen. Es kommt hier lediglich eine Sommer- und eine Wintersaison in Betracht. Bei den übrigen Produkten bestehen für Uebergangswaren zwei Verkaufssaisons, bei ausgesprochenen Sommer- bzw. Wintersachen jedoch nur eine.

Das Vorhandensein von Produkten, die keine ausgeprägten Saisonartikel sind, ist für den Fabrikanten von großer Wichtigkeit, weil ihnen in diesen ein Ausgleichsventil für die stille Zeit gegeben ist. Hierin ist auch ein Hauptgrund zu sehen, warum die Spezialisierung in der Herrenbekleidungsindustrie so geringe Fortschritte macht. Denn ein spezialisierter Betrieb ist den Saisonschwankungen in noch höherem Grade ausgesetzt. Um eine Milderung der Saisonschwankungen zu erzielen, kann außer der Zusammenfassung von Produkten mit verschiedenen Saisons noch der Weg nach solchen Absatzgebieten gesucht werden, in denen diese Schwankungen in einem anderen Rhtyhmus verlaufen. Dies kann durch die Gewinnung eines Exportmarktes geschehen. Vollständig werden die Saisonschwankungen allerdings nur dann ausgeglichen, wenn der Export von der nördlichen nach der südlichen Halbkugel ausgeführt wird. Die praktischen Möglichkeiten für die Ausschaltung der Saisonschwankungen sind also denkbar gering.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Saisonschwankungen und hier vor allem anormale Witterungseinflüsse ein unsicheres Moment in die Dispositionen der Unternehmer hineintragen. Da die Nachfragegestaltung starken Schwankungen und Verschiebungen unterworfen ist, ist es häufig außerordentlich schwer, festzustellen, inwieweit die Produktion über die effektive Nachfrage hinausgeht, oder, was weniger zu befürchten ist, inwieweit sie hinter dieser zurückbleibt. Die Gefahr der Ueberproduktion mit allen ihren für die Fabrikanten nachteiligen Folgen ist daher in der Herrenbekleidungsindustrie äußerst groß.

B. Die Nachfrage unter dem Einfluß der Mode.

Der zweite wichtige Faktor für die Gestaltung der Nachfrage in der Herrenbekleidungsindustrie ist die Mode. Ganz allgemein läßt sich die Mode als der Ausdruck der jeweiligen Geschmacksrichtung der Abnehmer oder der Nachfrage bezeichnen[25]). Es soll nun im Rahmen dieser Untersuchung weniger auf ihre Entstehung als vielmehr auf ihre Bedeutung für die Herrenbekleidungsindustrie eingegangen werden.

---

25) Troeltsch, Volkswirtschaftliche Betrachtungen über die Mode, Marburg 1912, S. 10.

Herrenbekleidungsindustrie und Mode sind zwei Begriffe, die nicht ohne weiteres zusammengehören, wie dies bei ausgesprochenen Modeindustrien der Fall sein kann. Die Verknüpfung dieser beiden Begriffe ist vielmehr eine künstliche und hat ihre Ursachen in der historischen Entwicklung der Herrenbekleidungsindustrie. Es ließe sich auch heute noch eine derartige Industrie denken, in der die Mode nicht den geringsten Einfluß hätte. Diese Industrie würde dann lediglich ein Elementarbedürfnis, und zwar in diesem Falle den Schutz gegen klimatische Einflüsse, befriedigen. Ihr Abnehmerkreis würde sich allein auf die Konsumenten beschränken, bei denen die Kleidung nur diese eine Funktion zu erfüllen hätte[26]). Es würden also für sie vorwiegend die am wenigsten kaufkräftigen Schichten der Bevölkerung in Frage kommen. Für die übrigen Konsumenten aber hat die Kleidung außer der praktischen noch eine ästhetische und differenzierende Bedeutung. Man kann sogar behaupten, daß der Einfluß dieser letzteren um so wichtiger wird, je höher die soziale Schicht steht, der der Konsument angehört.

Wenn eine Industrie nun der Kleidung außer der praktischen Schutzfunktion auch noch eine ästhetische und differenzierende Bedeutung zuerkennt, so fördert sie dadurch das Eindringen von solchen Einflüssen, die zum Wesen der Mode gehören, in dieses Produktionsgebiet. Die Ausgestaltung der Produktion in dieser Hinsicht wird von um so größerem Erfolg begleitet sein, je reicher und kulturell hochstehender die Bevölkerung eines Landes ist. Denn in einem Land, in dem der Lebensstandard niedrig ist, wird die Nachfrage vorwiegend auf die praktische Funktion der Kleidung Wert legen. Es war also für die Herrenbekleidungsindustrie gegen Ende des vorigen Jahrhunderts eine Zweckmäßigkeitsfrage, ob sie sich den Modeströmungen anpassen sollte oder nicht. Dadurch aber, daß sie sich nun nicht mehr auf die Hauptfunktion der Kleidung beschränkte, bediente sie sich der Mode, um ihren Abnehmerkreis zu erweitern.

Die Mode äußert sich in der Herrenbekleidung einmal in einem Wechsel der Musterung und der Farben der verwendeten Stoffe und in einem Wechsel der Form des Kleidungsstücks. Ferner entstehen zeitweise ganz neue Kleidungsarten, während andere langsam aussterben. Jedoch ist die Gefahr, daß der Modewechsel auch Verfahrenswechsel bedeuten kann, in dieser Industrie nicht gegeben.

Zeitlich fallen die Modeschwankungen, von seltenen Ausnahmen abgesehen, mit den Saisonschwankungen zusammen, die dadurch erst eine plötzliche Steigerung der Kauflust auslösen. Denn zu Beginn einer neuen Saison wird ja in der Regel die vorjährige Kleidung nicht gerade erneuerungsbedürftig sein. Die stark einsetzende Nachfrage beim Wechsel der Jahreszeiten läßt sich demnach nur erklären, wenn man außer den Witterungseinflüssen noch das Moment der

26) Bis zu einem gewissen Grade läßt sich dies bei der Arbeiter- und Berufsbekleidung feststellen.

Mode heranzieht. In der neuesten Zeit läßt sich beobachten, daß die Modeschwankungen in der Herrenbekleidungsindustrie im Verhältnis zur Vorkriegszeit zahlreicher geworden sind. Dies kann seine Ursache einmal darin haben, daß die Entwicklung der Technik und damit verbunden die Möglichkeit schnellerer Umstellung der Industrie Fortschritte gemacht hat, ferner in Wechselwirkung damit, daß die Menschheit schnellebiger geworden ist, so daß die an und für sich schon kurzen Modefristen noch mehr verkürzt werden sollen. Auch mag die Tatsache ein Grund für den schnellen Wechsel der heutigen Moden sein, daß die Mode nach dem Krieg durch soziale Umschichtungen in weitere Bevölkerungskreise eingedrungen ist, daß also für die in der Mode Tonangebenden die alte Geschmackswelle immer schneller durch ihre beschleunigte Nachahmung in billiger Form entwertet wird.

Die Bedeutung der Mode für die Nachfrage nach Herrenbekleidung äußert sich einmal darin, daß sie eine Tendenz zur Uniformierung mit sich bringt. Der hierdurch hervorgerufene Massenbedarf setzt, um Befriedigung zu finden, eine Massenerzeugung voraus, die erst im kapitalistischen System vorhanden ist. Eine weitgehende Ausbreitung der Mode liegt also im Wesen der kapitalistischen Wirtschaftsverfassung begründet[27]), denn erst in einer kapitalistischen Wirtschaft mit einem hochentwickelten Verkehrs- und Nachrichtenwesen, mit einem Pressewesen, das in Wort und Bild für eine Sache werben kann, ist die Grundlage für eine Demokratisierung der Mode gegeben. Die Mode muß sich aber bis in die breitesten Volksschichten fortpflanzen, wenn sie für eine Industrie, die auf Massennachfrage eingestellt ist, von Bedeutung sein soll. Dadurch aber, daß die Mode die Bedarfsgestaltung der verschiedensten sozialen Schichten zu vereinheitlichen sucht, löst sie eine Reaktion bei der obersten Gesellschaftsschicht aus, die der Uniformierung der Nachfrage geradezu entgegenläuft. „Kaum ist für und durch die Oberschicht eine Mode lanciert, erscheint die Reproduktion in Volksausgabe als Typisierung des Zeitgeistes und des Zeitgefühls. Sobald aber die Mode in die breitesten Volksschichten eingedrungen ist, sucht jene dünne Oberschicht sich sofort wieder zu distanzieren, sie strebt einem neuen Modewechsel zu“ [28]).

Der Modewechsel in der Herrenbekleidungsindustrie geht in der Regel langsamer vor sich als in der Damenkonfektion. Auch äußert er sich in einer weniger auffallenden Weise. Zur Begründung dieser Tatsache werden von Elster[29]) psychologische Momente herangezogen und die schnellen Wechsel der Mode dort auf das „erotische Variationsbedürfnis“ der Frauen zurückgeführt. Da aber ein zu-

27) Sombart, Wirtschaft und Mode, Wiesbaden 1902, S. 23.

28) Koppel, Mode und Wirtschaft in: Monatsberichte der Industrie und Handelskammer für den Wuppertaler Industriebezirk vom 15. 11. 1927, 11. Jhrg. Nr. 22/23, S. 755.

29) Elster, Wirtschaft und Mode in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, III. Folge 46. Bd., Jena 1913, S. 182.

nehmender Einfluß der Mode die Nachfrage anregt, wird ein schneller Modewechsel von der Industrie als Vorteil empfunden, obwohl hiermit steigende Risiken verbunden sind.

Als Produktionsproblem hat die Mode für die Herrenbekleidungsindustrie eine geringere Bedeutung als die Saison. Eine Anpassung der Produktionsweise an diese ist gleichzeitig bis zu einem gewissen Grade eine Abwehr gegen die Modeschwankungen. Nur bringen die letzteren noch einige besondere Risiken mit sich. Das wichtigste davon ist die Gefahr der Entwertung der Erzeugnisse, die nicht vor dem Modewechsel abgesetzt werden. Hierin liegt eine große Schwierigkeit für die Herrenkleiderfabrikanten, da ihnen dadurch die Möglichkeit genommen wird, die Produktionsgestaltung abweichend von der Absatzgestaltung gleichmäßig zu betreiben. Sie können für diesen Zweck lediglich solche Produkte wählen, die der Mode in sehr geringem Maße unterworfen sind. Andernfalls laufen sie ein sehr großes Risiko, wenn ein Modeumschwung eintritt. Dasselbe gilt auch für die Produkte, die nicht rechtzeitig zur Saison verkauft werden. Nach der Verkaufssaison sehen sich die Unternehmer daher gezwungen, diese Produkte weit unter dem regulären Preis zu „verramschen", um sich nicht bei einem Zurückhalten bis zur nächsten Saison infolge etwaiger Modeänderungen den Absatz noch mehr zu erschweren. Da aber die Unternehmer bis zu einem gewissen Umfang wegen der Ausnutzung des Produktionsapparates zum Lageranbau gezwungen sind, bringt die Mode auch in die Herrenbekleidungsindustrie ein spekulatives Moment hinein, das die Fabrikanten dauernd vor neue Aufgaben stellt. Als einen weiteren Nachteil der Mode muß man die Tatsache bezeichnen, daß sie durch ihren ständigen Formenwechsel einer Mechanisierung und damit Rationalisierung des Betriebsapparates entgegenwirkt. Im Modewechsel ist eine der wichtigsten Ursachen dafür zu suchen, daß die Herrenbekleidungsindustrie in weitgehendem Maße an dem im Sinne der kapitalistischen Entwicklung doch zweifelhaften Verlagssystem festhält[30]).

Die Beeinflussung der einzelnen Erzeugnisse durch die Modeschwankungen ist verschieden. Sie ist bei der Bekleidung des täglichen Gebrauchs am größten, da hier sowohl die Stoffe wie die Form des Kleidungsstücks der Mode unterworfen sind. Dagegen ist sie bei den Kleidungsstücken, die nur aus einfarbigen Stoffen hergestellt werden, wesentlich weniger einflußreich, da hier lediglich die Form der Modeänderung unterliegt. Unter diese Gruppe fallen vorwiegend die blauen und schwarzen Sachen sowie die Lodenbekleidung. Nur für diese der Mode weniger unterworfenen Artikel besteht für den Fabrikanten die Möglichkeit, sie als Ausgleichsprodukte für die stille Zeit der Herrenbekleidungsindustrie zu be-

30) Wittkowski, Die Berliner Damenkonfektion, Berlin 1928, S. 37, stellt diese Tatsache für den Damenkonfektionsbetrieb fest. Sie hat, jedoch mit Einschränkungen, auch für die Betriebe der Herrenbekleidungsindustrie Geltung.

nutzen, d. h. sie schon eine geraume Zeit vor ihrem Verkaufstermin anzufertigen. Außerdem ist die billige Konfektion der Mode weniger unterworfen als die besseren Qualitäten. Sehr stark modeempfindlich ist die ganz feine Konfektion, da es sich bei ihr um auffallende Farben und Muster handelt, die nach dem Saisonwechsel, der gleichzeitig Modewechsel bedeutet, nur noch nach sehr starker Preisherabsetzung loszuschlagen sind.

Durch das Eindringen der Mode in die Herrenbekleidungsindustrie gelangt ein irrationales Moment in die Produktionsweise der Betriebe. Der Erfolg einer Unternehmung ist jetzt nicht mehr allein abhängig von der Wirtschaftlichkeit des Betriebes, seiner vollendeten technischen Ausrüstung und Organisation, sondern der Erfolg wird in starkem Maße von der geschickten kaufmännischen Disposition, dem schnellen Blick und dem Anpassungsvermögen des Unternehmers beeinflußt. In der Damenkonfektion, in der die Mode eine weit größere Rolle als hier spielt, stehen daher die rein kaufmännischen Interessen vor den industriell-technischen. In der Herrenbekleidungsindustrie hängt es von der Art der Konfektion ab, welchen von beiden die Hauptbedeutung zukommt. Bei der billigen Konfektion steht das fabrikatorische Interesse im Vordergrund. Je hochqualifizierter aber die Erzeugnisse werden, desto mehr kommt das händlerisch-spekulative Moment zur Geltung. Es ist jedoch zweifelhaft, ob dieses wie in der Damenkonfektion die Oberhand erlangen kann. Die beiden Interessen halten sich bei der am stärksten der Mode unterworfenen Herrenbekleidung etwa die Wage. Jedenfalls macht sich in der neuesten Zeit eine Tendenz bemerkbar zur stärkeren Beachtung derjenigen Methoden, die zu einer Verbesserung des technischen Apparates führen, und veranlaßt so, daß dieser Gewerbezweig nicht nur dem Namen nach eine „Industrie" genannt werden kann.

Zusammenfassend ist über den Faktor „Mode" in der Herrenbekleidungsindustrie zu sagen, daß ihm gegenüber dem Einfluß der Saison, unter produktionstechnischen Gesichtspunkten gesehen, nur eine sekundäre Bedeutung zukommt. Die Vorteile, die durch die Verbreiterung des Absatzmarktes und durch eine gewisse Uniformierung der Nachfrage entstehen, sind unverkennbar. Die Nachteile machen sich vor allem dadurch bemerkbar, daß die Mode die Saisonschwankungen verstärkt und dem Unternehmer die Möglichkeit nimmt, trotz der jahreszeitlichen Absatzschwankungen, die Produktion einigermaßen gleichmäßig auszubauen.

C. Die Nachfrage unter dem Einfluß der Konjunktur.

Der dritte Faktor, der für die Nachfrage nach Herrenbekleidung eine Bedeutung hat, ist die Beeinflussung der Kaufkraft der Konsumenten durch die Konjunktur. Die Wirkung dieses Faktors ist für die Intensität der Saison- und Modeschwankungen von außerordentlicher Wichtigkeit. Denn die Konsumkraft der Bevölkerung schafft

erst die Voraussetzung für eine volle Auswirkung der Saison- und Modeeinflüsse.

Die Nachfrage nach den Produkten der Herrenbekleidungsindustrie ist sehr elastisch. Sie reagiert sowohl schnell auf veränderte Preisverhältnisse des Angebots wie auch auf eine Steigerung oder Verringerung der Kaufkraft der Konsumenten. Der zweite Punkt wirkt sich in der Praxis besonders aus, da die Grenzen der Preisbildung für die Produkte der Herrenbekleidungsindustrie wegen der Höhe des Materialanteils ziemlich eng gezogen sind.

Die Ursache für die Elastizität der Nachfrage nach Herrenbekleidung ist darin zu sehen, daß die Saison- und Modeschwankungen vielfach den Bedarf in höherem Maße anregen, als es zur Ergänzung der abgetragenen Kleidung notwendig wäre. Daher kommt es, daß sich bei den Konsumenten häufig große Reserven an Kleidungsstücken ansammeln, die einer vollständigen Vernichtung nur deswegen entzogen werden, weil sie der Jahreszeit nicht mehr entsprechen oder weil sie unmodern geworden sind. In Zeiten allgemeiner schlechter Wirtschaftslage wird ein Teil dieser Reserven wieder benutzt und dadurch eine fühlbare Verminderung der Nachfrage nach neuer Herrenbekleidung bewirkt. Hieraus erklärt sich auch die Tatsache, daß die Erzeugnisse der Herrenbekleidungsindustrie wesentlich konjunkturempfindlicher sind, als die der Damenkonfektion. Einmal sind die Stoffe, die für die Herstellung von Herrenbekleidung verwendet werden, weit dauerhafter als die der Damenbekleidung, so daß sie häufig gar nicht aufgetragen werden und so die Voraussetzungen für die Reservenbildung weit besser erfüllen können, und zweitens ist es eine bekannte Tatsache, daß im Familienhaushalt die Ausstattung der Frau mit Kleidern vor der des Mannes mit Anzügen rangiert. Außerdem wurde neuerdings festgestellt[31]), daß der Anteil am Einkommen, der für Herrenbekleidung verfügbar ist, in wichtigen Mittelstandskreisen zugunsten der Damenbekleidung zurückgegangen ist.

Die Konjunkturempfindlichkeit macht sich am stärksten bei der hochwertigen Herrenbekleidung bemerkbar, weil die Verbraucher dieser Erzeugnisse in Zeiten sinkender Konjunktur sehr schnell den Uebergang zu geringeren Qualitäten antreten. Da die Hauptabnehmer für die Produkte der Herrenbekleidungsindustrie den arbeitenden Bevölkerungsschichten angehören, und die Nachfrage sehr elastisch ist, macht sich ferner eine starke Abhängigkeit des Absatzes in Herrenbekleidung von dem allgemeinen Beschäftigungsgrad bemerkbar. Bei sinkendem Beschäftigungsgrad, der außer durch eine allgemeine Wirtschaftskrisis auch noch durch Streiks und andere Elementarereignisse verursacht sein kann, ist die Herrenbekleidungsindustrie eine von denjenigen Industrien, bei denen die Nachfrage

31) Hirsch (Probleme . . .) a. a. O., S. 960, zitiert eine Feststellung, die vom Enquete-Ausschuß bei einem unserer größten Bekleidungsbetriebe gemacht wurde.

am ersten in Mitleidenschaft gezogen wird. Dagegen macht sich eine steigende Massenkaufkraft vielfach nicht so sehr in der entgegengesetzten Weise bemerkbar, namentlich dann nicht, wenn durch diese neue Bedürfnisse hervorgerufen werden. Es kann dann nämlich eine Bedarfsverschiebung zuungunsten der Kleidung eintreten. So wird in den Vereinigten Staaten von Praktikern und Theoretikern die Ansicht vertreten, daß das Automobil und die erheblichen Ausgaben für den Automobilismus zu einer Einschränkung der Ausgaben für Kleidung, und zwar besonders für Herrenbekleidung, geführt haben[32]). Andrerseits zeigt aber auch die zunehmende Nachfrage nach Kleidung bei aufsteigender Konjunktur und der hohe Anteil, den die Ausgaben für diese von dem Einkommen der meisten Konsumenten ausmachen, wie wichtig eine billige Versorgung der Bevölkerung mit Kleidung zwecks Hebung der allgemeinen Massenkaufkraft ist.

D. Zusammenfassung.

Da die verschiedenen Konjunkturfaktoren — denn die Saison- und Modeschwankungen sind ja nichts anderes wie Spezial-Konjunkturfaktoren[33]) — die Nachfrage nach Herrenbekleidung in entscheidender Weise beeinflussen, und so die Gestaltung dieser Industrie nur aus dem Gesichtspunkt der Anforderungen verstehen lassen, die der Absatz stellt, ist ihnen für die Verbandsbildung in diesem Gewerbezweige ein hoher Anteil zuzusprechen. Der Einfluß dieser Faktoren wirkt jedoch in erster Linie auf die innere und äußere Struktur der Herrenbekleidungsindustrie und bestimmt erst durch diese die Fähigkeit, sich zu Wirtschaftsverbänden zu organisieren. Ihre Bedeutung für die Verbandsbildung kann daher, obwohl sie sehr groß ist, nur als eine indirekte bezeichnet werden. Aus diesem Grunde soll auch an dieser Stelle davon abgesehen werden, lediglich allgemeine Beziehungen aufzustellen zwischen den Einflüssen von Saison, Mode und Konjunktur und der Verbandsmöglichkeit in der Herrenbekleidungsindustrie, um nicht später in die Gefahr einer Wiederholung zu verfallen. Denn bei der eingehenden Zergliederung des wirtschaftlichen und technischen Aufbaus dieses Gewerbezweiges und seiner Beziehungen zu den vor- und nachgeordneten Industrien wird sich zeigen, daß bei jedem einzelnen Punkt wenigstens einer dieser drei Faktoren eine mehr oder minder wichtige Rolle spielt. Es hängt von ihrer Zusammensetzung und ihrer Bedeutung in jedem einzelnen Falle ab, welche Widerstände sich einer umfassenden Organisation dieser Industrie entgegenstellen. Auch für die Intensität dieses Zusammenschlusses sind die Einflüsse von Saison, Mode und Konjunktur ausschlaggebend. Wenn daher in

---

32) v. Beckerath, Der moderne Industrialismus, Jena 1930, S. 205. Dieselbe Feststellung macht auch schon die Textil-Zeitung, Berlin, vom 22. 12. 1928 Nr. 299.

33) Sachs, Die Kartellierbarkeit der deutschen Textilbekleidungsindustrie, Kiel 1922 (unveröffentlicht), S. 37.

der Folge in jedem konkreten Fall die Beziehungen zu der Möglichkeit einer Verbandsbildung geprüft werden, so ist damit zugleich eine Berücksichtigung der Einflüsse der Konjunkturfaktoren verbunden.

2. Der Einfluß des persönlichen Elements in der Herrenbekleidungsindustrie.

A. Die besondere Bedeutung der Unternehmertätigkeit.

In der Herrenbekleidungsindustrie kommt der Unternehmertätigkeit für die Höhe des Erfolges und für die Erhaltung der Stellung des Betriebes eine sehr große Bedeutung zu. Wohl muß sich auch hier der Unternehmer technischen und ökonomischen Zwangsläufigkeiten unterwerfen, sich zwingenden politischen und rechtlichen Zuständen anzupassen, doch bleibt ihm in dieser Industrie immer noch ein weiter Spielraum, innerhalb dessen er grundsätzlich frei ist.

Was die spezifische Unternehmertätigkeit für den Konfektionsbetrieb so wichtig macht, ist, daß die Konkurrenz mit anderen Unternehmungen sich nicht nur auf den Preis und die durchschnittliche Qualität der Erzeugnisse bezieht, sondern es im stärksten Maße auf das rechtzeitige Erkennen der Bedarfsströmungen ankommt, wie sie durch die Einflüsse von Saison und Mode verursacht werden. Da aber das Charakteristische dieser Einflüsse in ihrer Unberechenbarkeit liegt, so ist die individuelle Geschicklichkeit des Unternehmers in der Anpassung an diese und in ihrer Ausnutzung von ausschlaggebender Bedeutung für den Produktionserfolg. „Der gilt als der beste Fabrikant oder Kaufmann, der es versteht, der Nachfrage immer neue Impulse zu geben."[34]).

Aber nicht nur auf der Seite des Absatzmarktes steht der Unternehmer dauernd veränderten Marktlagen gegenüber. Die unsichere Gestaltung des Beschaffungsmarktes, der ebenfalls weitgehend Mode- und Preisschwankungen unterliegt, kommt als erschwerendes Moment noch hinzu. Von dieser Seite her sind für die Eindeckung des Bedarfs an Rohstoffen zwei Punkte für den Konfektionsbetrieb von Bedeutung. Einmal handelt es sich für den Unternehmer darum, aus den Kollektionen der Stofflieferanten die für seinen Abnehmerkreis geeigneten Muster herauszufinden, und zweitens spielt der richtige Einkaufstermin eine wesentliche Rolle. Was den ersten Punkt anbetrifft, so zeigen sich die Schwierigkeiten der Musterung am besten, wenn man sich vergegenwärtigt, daß der Unternehmer sich in einer Herrenkleiderfabrik mittlerer Größe die Musterkollektionen von mindestens 200 Tuchfabrikanten vorlegen läßt. Er muß, da die einzelnen Kollektionen häufig mehrere hundert verschiedener Muster aufweisen, schon bei der

34) Troeltsch, a. a. O., S. 17.

ersten Durchsicht eine weitgehende Auswahl treffen. Aus einigen tausend Mustern, die von den Kollektionen der Tuchlieferanten „aufgenommen" wurden, d. h. von denen sich der Herrenkleiderfabrikant bestimmte Mustergrößen zuschicken ließ, wird dann durch Vergleich die eigene Kollektion zusammengestellt.

Der Vergleich wird in der Weise vorgenommen, daß die verschiedenen Mustergruppen Anzugstoffe, Ulsterstoffe usw. nach bestimmten Preislagen geordnet werden und der Unternehmer dann diejenigen heraussucht, die sich am preiswürdigsten darstellen und der kommenden Modeströmung am besten entsprechen werden. Bei dieser Arbeit findet er Unterstützung durch den Verkehr mit seinen Abnehmern und Agenten, die ihm Anregungen zukommen lassen. Außerdem unterrichten ihn Fachzeitschriften über die allgemeine Richtung der kommenden Modeströmungen. In der Hauptsache jedoch muß er sich, gerade für das Erkennen und Vorausahnen besonders differenzierter Modelaunen, auf seinen eigenen Geschmack und sein persönliches Beurteilungsvermögen verlassen, um Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Aus den für die kommende Saison typischsten Mustern werden dann Modelle hergestellt, die die Modeveränderungen in der Form der Kleidungsstücke aufzeigen. Von der geschickten Zusammenstellung der Kollektion in bezug auf Muster, Formen und die infolge des scharfen Konkurrenzkampfes in dieser Industrie sehr wesentliche Preiswürdigkeit hängt im weitgehenden Maße der Erfolg für die betreffende Saison ab.

Der zweite, die Höhe des Erfolges stark beeinflussende Faktor, der von der geschickten Unternehmertätigkeit am Beschaffungsmarkt abhängt, ist die richtige Wahl des Einkaufstermins der zu verarbeitenden Materialien. Die für den Fabrikanten günstigste Lösung, die von der Herrenbekleidungsindustrie auch immer erstrebt wird, wäre die, daß die benötigten Stoffe, denen von den gesamten Materialien allein eine ausschlaggebende Bedeutung zukommt bei den Tuchfabrikanten erst dann bestellt werden, wenn auf Grund der Kollektion von den Abnehmern Aufträge in der betreffenden Ware hereingekommen sind. Für einen Teil der Stoffe trifft diese Möglichkeit zu. Der Herrenkleiderfabrikant hat dann (aber nur soweit der Auftrag des Einzelhändlers sich mit der bei dem Tuchfabrikanten bestellten Menge in Uebereinstimmung bringen läßt, was vollständig nur höchst selten geschieht) das Moderisiko auf die nachgeordnete Wirtschaftsgruppe abgewälzt.

Einen großen Teil der Stoffe jedoch muß sich der Unternehmer im voraus sichern, da sonst häufig eine Diskrepanz zwischen der Lieferfrist des Tuchfabrikanten und dem Bestellungstermin des Abnehmers unausbleiblich wäre. Für diesen Teil der Stoffe geht der Herrenkleiderfabrikant große Risiken ein, von denen die wichtigsten die der Mode-, Saison- und Preisschwankungen sind. Es macht sich nämlich gegenwärtig bei den Einzelhändlern mit Herrenbekleidung eine immer stärker werdende Tendenz bemerkbar, da-

durch daß sie ihre Aufträge möglichst lange zurückhalten, das Moderisiko zu einem größeren Teil auf die Herrenkleiderfabrikanten abzuwälzen. Die Frage der Wahl des richtigen Einkaufstermins erlangt daher eine immer größere Bedeutung. Eine mehrmalige Fehldisposition führt zu hohen Lagerbeständen mit allen den in dieser Branche üblichen Risiken und verschlechtert die Liquidität der Unternehmung.

Die Tätigkeit des Herrenkleiderfabrikanten wird noch dadurch erschwert, daß der Beschaffungsmarkt außer den Modeschwankungen verhältnismäßig häufigen Preisschwankungen unterliegt. Diese haben ihre Ursachen darin, daß am Woll- und Baumwollmarkt große Preisschwankungen, sei es infolge unregelmäßiger Ernteausfälle, sei es infolge von Spekulationen, eintreten. Die Unternehmer der Herrenbekleidungsindustrie müssen also außer ihrer fabrikatorischen Funktion die Uebersicht über zwei Märkte mit unsicheren Geschäftsverhältnissen behalten. Dies kann dazu führen, daß für den Erfolg einer Unternehmung die fabrikatorischen Vorteile in ihrer Bedeutung zurückgedrängt werden, um spekulativen Einflüssen Platz zu machen.

B. Zusammensetzung der Unternehmer.

Der große Einfluß, der der Unternehmertätigkeit in der Herrenbekleidungsindustrie zukommt, wirkt sich äußerlich in einem Vorherrschen der Einzelfirmen und Personalgesellschaften aus. Denn bei diesen Unternehmungsformen wird außer später noch zu erörternden Vorteilen die persönliche Einflußnahme des Unternehmers am besten gewährleistet. Von den wenigen Kapitalgesellschaften in diesem Wirtschaftszweig stellen den Hauptanteil die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die von den Unternehmern lediglich zur Begrenzung des Risikos gewählt werden, sonst aber hier den Personalgesellschaften wirtschaftlich weitgehend ähneln. Wegen des geringen Vorherrschens der Kapitalgesellschaften, bei denen durch die Festsetzung eines Mindestkapitals eine gewisse Untergrenze des Betriebsumfanges gegeben ist, gehen die Betriebsgrößen in der Herrenbekleidungsindustrie bis zu sehr kleinen Betrieben hinunter.

Die Zusammensetzung der Unternehmer weist demgemäß auch eine außerordentliche Ungleichmäßigkeit auf. Sie gehören den verschiedensten Bildungs- und Gesellschaftsschichten an. Neben dem Unternehmer, der aus kleinsten Anfängen heraus sich einen selbständigen Betrieb aufbaut, steht der Direktor einer Aktiengesellschaft, die über ein Kapital von einigen Millionen verfügt. Ein starker Gegensatz zwischen diesen beiden Unternehmertypen ergibt sich daraus, daß sie einer ganz verschiedenen sozialen Sphäre angehören. Die Unternehmer der Klein- und Mittelbetriebe sind vielfach aus dem Schneiderstand hervorgegangen. Ihre Hauptqualitäten liegen demgemäß vorwiegend auf technischem Gebiet.

Sie zeigen meistens eine wirtschaftlich rein individualistische und fachlich orientierte Einstellung. Ihr ökonomischer Gesichtskreis geht häufig nicht über den Beschaffungsmarkt und über den Absatzmarkt hinaus.

Die Leiter der großen Unternehmungen dagegen sind im allgemeinen mehr kommerziell eingestellt. Bei ihnen finden sich vereinzelt schon solche Naturen, deren Blickrichtung nicht nur innerhalb des mit ihrem Betrieb in Verbindung stehenden Wirtschaftskreises verbleibt, sondern solche, die einen volkswirtschaftlichen Gesamtüberblick haben. Trotzdem läßt sich behaupten, daß allen Unternehmern der Herrenbekleidungsindustrie eine stark individualistische Einstellung und ein außerordentlich großes Selbstvertrauen eigentümlich ist, was mit dem bedeutenden Einfluß des Persönlichkeitsfaktors in dieser Industrie zusammenhängt.

C. Zusammenfassung.

Das Uebergewicht des persönlichen Elements in der Herrenbekleidungsindustrie schafft eine wenig geeignete Grundlage für eine Verbandsbildung. Der Zusammenschluß zu einem Wirtschaftsverband der gesamten Industrie setzt in bezug auf die beteiligten Personen eine gewisse Gleichartigkeit voraus. Denn die Zusammenarbeit in einem Verband erfordert die persönliche Annäherung der Mitglieder, ohne die keine Verständigung über wirtschaftliche Fragen zu erzielen ist. Diese Gleichartigkeit fehlt aber den Herrenkleiderfabrikanten. Daher ist und bleibt das Mißtrauen der Unternehmer der kleineren und mittleren Betriebe gegen die großen „Fabrikherren" ein nicht leicht zu überwindendes Hindernis für eine Organisationsbildung.

Dazu kommt noch die stark individualistische Einstellung aller Unternehmer, die hervorgerufen wird durch den Zwang zur Anpassung an ewig sich verändernde Marktlagen. Sie glauben frei und unabhängig von irgendwelchen Normen ihre Dispositionen treffen zu müssen, da sie vorwiegend durch besondere persönliche Geschicklichkeit Vorteile über ihre Konkurrenten erlangen können. Dies ist auch die Hauptursache dafür, warum das „Betriebsgeheimnis" in dieser Industrie eine so wichtige Rolle spielt. Wenn es auch für bestimmte Teile der Betriebsführung seine Berechtigung hat, so darf dies im Zeitalter der systematisch wissenschaftlichen Durchdringung aller produktions- und absatztechnischen Fragen einer Unternehmung nicht dazu führen, der Verbandsleitung und allen Außenstehenden jeden Einblick in den Betriebsapparat zu verweigern, in der Furcht, die Konkurrenz könnte durch die Kenntnis einiger Betriebsdaten Vorteile erlangen. In der Regel ist die Konkurrenz genauer unterrichtet, als der das Betriebsgeheimnis eifrig hütende Unternehmer sich vorstellt.

Ueberhaupt stellt die traditionalistische Denkungsweise der mittleren, kleinen und kleinsten Unternehmer das größte Hindernis

für eine Organisationsbildung in der Herrenbekleidungsindustrie dar. Es fehlt ihnen fast durchweg die Fähigkeit, volkswirtschaftliche Zusammengänge zu erkennen, da ihre Leistungen mehr auf technischem als auf wirtschaftlichem Gebiet liegen. Der große Einfluß des Ueberkommenen hindert sie, die Vorteile zu sehen, die eine geschlossene Organisation ihnen zu bieten vermag. Sie sind daher vielfach auch nicht geneigt, ihre wirtschaftliche Freiheit durch die Unterwerfung unter einen Verband einengen zu lassen. Immer wieder hört man von ihnen die Ansicht vertreten: die Nachteile der Einengung der wirtschaftlichen Freiheit durch einen Wirtschaftsverband würden nicht im entferntesten durch die zu erlangenden Vorteile aufgehoben.

Aber alle Widerstände einzelner Unternehmer gegen eine Verbandsbildung und die zum Teil auseinandergehenden Interessen würden nicht so stark ins Gewicht fallen, wenn nicht die Zahl der in der Herrenbekleidungsindustrie in Frage kommenden Personen derartig groß wäre. Es handelt sich hier um etwa 700—800 Fabrikanten[35]) mit sehr verschiedener Interessenlagerung, wie eine Zergliederung der strukturellen Grundlagen dieser Industrie noch näher aufzeigen wird. Trotzdem dürfen die einer Verbandsbildung sich entgegenstellenden Hemmungen, die in der Zahl und der Zusammensetzung der Unternehmer sowie in dem Vorherrschen des persönlichen Elements in dieser Industrie liegen, nicht überschätzt werden. Es machen sich hier nämlich indirekt die Einflüsse der verschiedenen Konjunkturfaktoren, wie sie oben dargestellt wurden, bemerkbar.

Die Herausarbeitung dieser Momente, die im Interesse des klareren Hervortretens vielleicht zu schroff geschehen ist, soll daher nicht besagen, daß eine Verbandsbildung in der Herrenbekleidungsindustrie unmöglich erscheint, sondern lediglich die Schwierigkeiten aufzeigen, die sich — progressiv wachsend zu dem Umfang der in Aussicht genommenen Ziele — einer Verbandsbildung entgegenstellen würden. Daß diese Schwierigkeiten sich jedoch durch eine geeignete Verbandspolitik und durch die Ausnutzung anderer Einflüsse überwinden lassen, das darzustellen, soll die Aufgabe des dritten Kapitels sein.

3. Die Struktur des Gewerbes.

A. Die Betriebsformen und ihre Produktionstechnik.

Die Herrenbekleidungsindustrie weist eine große Verschiedenartigkeit der Betriebsformen und ihrer Produktionstechnik auf. Sie

35) Laut Auskunft des Deutschen Bekleidungsarbeiterverbandes bestanden am 31. 12. 1930 905 Herrenkleiderfabriken. Etwa 200 von ihnen erreichten aber nur einen so geringen Umfang, daß sie kaum noch zur Herrenbekleidungsindustrie gerechnet werden können. Der „Zentralverband der Herren- und Knabenkleider-Fabrikanten Deutschlands e. V." rechnet daher für den als Mitglieder in Frage kommenden Kreis nur mit etwa 750 Firmen.

nimmt dadurch eine Sonderstellung unter allen anderen Industrien ein. Die Ursachen dafür sind vorwiegend in der Mannigfaltigkeit ihrer Erzeugnisse und in der irrationalen Nachfrage nach ihnen zu suchen. Zwar haben diese Momente auch für die Damenbekleidungsindustrie Geltung, während bei ihr eine weit größere Einheitlichkeit der Betriebssysteme vorherrscht. Dies liegt jedoch daran, daß es sich bei der Herstellung von Damenkonfektion um ausgesprochene Modeartikel handelt, während in der Herrenbekleidungsindustrie die Mode nur bei einzelnen Erzeugnissen eine derartig wichtige Rolle spielt. Daneben hat vielfach auch der Mangel an geeigneten Arbeitskräften dazu beigetragen, die Uneinheitlichkeit der Betriebssysteme in der Herrenbekleidungsindustrie aufrechtzuerhalten. Endlich sind hierfür noch historische Gründe heranzuziehen, nämlich daß die Entstehung dieser Industrie zum größten Teil keine originäre ist, sondern sich aus dem Handwerk herleitet. Woher es aber kommt, daß auch heute noch im Zeitalter der Mechanisierung und Rationaliserung neben modernen Fabrikbetrieben handwerksmäßig betriebene Unternehmungen konkurrieren können, soll im folgenden näher dargelegt werden.

Die beiden Hauptgruppen der Betriebssysteme, die sich in der Herrenbekleidungsindustrie gegenüberstehen, sind das Verlagssystem und das Fabriksystem. Die größere Bedeutung kommt heute allerdings in dieser Industrie noch dem Verlagssystem zu[36]). Der grundlegende Unterschied zwischen beiden besteht darin, daß der Verlag lediglich eine lockere Organisation darstellt, während die Fabrik ein festgefügter wirtschaftlicher Organismus ist. Bei der Fabrik bildet der Unternehmer mit seinen Arbeitern zusammen ein ökonomisches Ganzes, beim Verlag dagegen fehlt diese Einheitlichkeit zwischen Verleger und Verlagsproduzenten, wie man hier den Arbeiter nennt. Dieser Gegensatz ist bedingt durch die Verschiedenheit des Arbeitsvertrages und beruht auf der Unterscheidung zwischen selbständiger und unselbständiger Arbeit[37]).

Beim Verlagssystem schließt der Verleger, der sich in dieser Industrie Fabrikant nennt — beim reinen Verlag mit Unrecht —, mit dem Verlagsproduzenten, hier im allgemeinen dem Heimarbeiter, der juristisch selbständig bleibt, einen Arbeitsvertrag. Die Heimarbeiter sind dabei Lohnwerker, d. h. sie verkaufen dem Verleger lediglich ihre Arbeitskraft. Der Vertrag muß deswegen bei der Zuteilung von Arbeit jedesmal neu geschlossen werden. Ist die Arbeit fertiggestellt, so erlischt auch das Vertragsverhältnis, ohne daß etwa Kündigungsfristen gewährt werden müssen. Hiermit erklärt sich auch die Tatsache, daß beim Verlagssystem der Unternehmer ein

36) Vgl. S. 11 die in der Herrenbekleidungsindustrie tätigen Arbeitskräfte.

37) Liefmann, Ueber Wesen und Formen des Verlages in: Volkswirtschaftliche Abhandlungen der badischen Hochschulen, 3. Bd., 1. Heft, Freiburg 1899, S. 42 ff.

so geringes Kapital benötigt. Denn beim reinen Verlag tritt der Heimarbeiter dem Verleger ja als selbständiges Wirtschaftssubjekt gegenüber. Er stellt die Werkstätte und die Werkzeuge, die hier im allgemeinen jedoch recht unbedeutend sind. Der Verleger kann daher nahezu sein gesamtes Kapital als umlaufendes Kapital in dem Betrieb einsetzen. Seine Tätigkeit beschränkt sich vorwiegend auf kaufmännische Dispositionen, von denen die Organisation des Absatzes die wichtigste ist. Er greift dagegen nicht in den technischen Produktionsprozeß ein.

Abgesehen von der privatwirtschaftlichen Beurteilung der Zweckmäßigkeit des Verlagssystems in der Herrenbekleidungsindustrie müssen für dessen Einführung drei Voraussetzungen gegeben sein. Einmal muß das Institut der Heimarbeit rechtlich vom Staat sanktioniert sein. So selbstverständlich diese Voraussetzung im ersten Augenblick erscheint, hat es doch zu allen Zeiten Gegner der Heimarbeit gegeben, die diese abschaffen wollen oder ihre Anwendung doch wenigstens durch eine ausgedehnte Arbeiterschutzgesetzgebung zu erschweren suchen. Auf die Berechtigung dieser sozialpolitischen Forderungen, die bemerkenswerterweise in den seltensten Fällen von den Heimarbeitern unterstützt wurden, kann hier nicht näher eingegangen werden[38]).

Eine zweite Voraussetzung, die auf wirtschaftlichem Gebiet liegt, ist die, daß ein genügend großes Angebot an gelernten Arbeitskräften, die fast ausschließlich für die Heimarbeit in der Herrenbekleidungsindustrie in Frage kommen, vorhanden ist. Ferner müssen diese Arbeitskräfte auch gewillt sein, ihre Tätigkeit der Heimarbeit zu widmen. Die letzte Voraussetzung schließlich liegt auf technischem Gebiet. Der Produktionsprozeß darf nicht zu kostspielige und große Maschinen erfordern, so daß sich ihre Anwendung für die Heimarbeit verbietet. Auch darf die Maschinenarbeit gegenüber der handwerksmäßig betriebenen Heimarbeit nicht von vornherein überlegen sein, sondern muß durch Nachteile in anderer Hinsicht wieder ganz oder teilweise ausgeglichen werden, so daß es der Heimarbeit möglich ist, auf einigen Gebieten konkurrenzfähig zu bleiben.

In der Herrenbekleidungsindustrie finden sich zwei Formen des Verlagssystems. Einmal das System, bei dem der Arbeitgeber unmittelbar mit den Heimarbeitern verkehrt, und zweitens das, bei dem sich ein Zwischenmeister einschaltet, also nur ein mittelbarer Verkehr mit den Heimarbeitern besteht[39]).

---

38) Vgl. dazu Arndt, Die Heimarbeit im rhein-mainischen Wirtschaftsgebiet. Monographien, herausgegeben im Auftrage des wissenschaftlichen Ausschusses der Heimarbeitsausstellung in Frankfurt a. M. 1908, 3 Bände, Jena 1909—14. Ferner von demselben Verfasser: Die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Heimarbeit, Jena 1922.

39) Mauer, a. a. O., S. 6, führt noch ein drittes System an, nämlich das System, das mit Meistern arbeitet. Er hat hierbei offensichtlich die Maßschneider im Auge, die nebenberuflich oder zeitweise Heimarbeit aus-

Der unmittelbare Verkehr mit den Heimarbeitern vollzieht sich in folgender Weise: Die Heimarbeiter erhalten von dem Verleger den zugeschnittenen Stoff sowie sämtliche Zutaten passend abgemessen mit nach Hause und fertigen dort das vollständige Stück an. Eine Arbeitsteilung findet nicht statt, sofern nicht, wie es allerdings üblich ist, die Familienmitglieder einzelne einfache Teilarbeiten übernehmen. Dagegen besteht eine Spezialisation nach den einzelnen Produkten. Man unterscheidet bei den Heimarbeitern Großstückarbeiter, das sind die, die Sakkos, Mäntel usw. anfertigen, und Hosen- bzw. Westenarbeiter, die Kleinstückarbeiter. Die Westen und Hosen werden in der Regel von Frauen hergestellt, da es sich hier nicht um besonders hochqualifizierte Arbeit handelt, wie beim Großstück. Wie weit das einzelne Stück vom Heimarbeiter fertiggestellt wird, richtet sich im allgemeinen nach der Qualität der Erzeugnisse. Bei hochwertigen Erzeugnissen vollzieht sich der gesamte Herstellungsprozeß beim Arbeiter. Bei billigeren Waren werden häufig solche Arbeiten, für die der Verleger Spezialmaschinen besitzt, oder für die eine besondere Fertigkeit erforderlich ist, beim Arbeitgeber ausgeführt. Dies gilt z. B. im ersten Fall für die Herstellung der Knopflöcher und im zweiten für das Aufsetzen der Seidenspiegel beim Smoking.

Der Zuschnitt der Stoffe geschieht in der Herrenbekleidungsindustrie ausnahmslos beim Verleger, da hierfür besonders geschulte Arbeitskräfte erforderlich sind. Die Zuschneider sind die bestbezahlten technischen Arbeitskräfte, da von deren Tüchtigkeit sehr viel für den Ausfall der Produkte abhängt. Sie stehen im Zeitlohn, im Gegensatz zu den Heimarbeitern, bei denen die Entlohnung nur als Stücklohn durchzuführen ist. Da der Zuschnitt der Stoffe sowie das Einrichten[40]) der Zutaten zentral vor sich geht, so muß der Verleger, trotzdem der Arbeitsprozeß sich außer Hause vollzieht, eine Werkstätte mit gewissen technischen Einrichtungen unterhalten.

Fast dieselben Voraussetzungen gelten auch für den mittelbaren Verkehr mit den Heimarbeitern, für das Zwischenmeistersystem. Es spielt in der Herrenbekleidungsindustrie, wie sie hier abgegrenzt worden ist, eine untergeordnete Rolle und hat lediglich für die billige Konfektion und bei den sogenannten Stapelwaren Bedeutung. Bei diesen besteht für den Verleger, da es sich meist um große Mengen handelt, das Bedürfnis, den unbequemen Verkehr mit sehr vielen Heimarbeitern einem Zwischenmeister zu übertragen, der die Verantwortung für die rechtzeitige und einwandfreie Lieferung über-

---

üben. Diese Gruppe hat jedoch für die Herrenbekleidungsindustrie keinerlei Bedeutung, da sie lediglich bei den Einzelhändlern mit Herrenbekleidung Beschäftigung findet, die sich ihrer für die Ausführung von Spezialaufträgen seitens der Kundschaft bedient.

40) Unter Einrichten versteht man das Bereitstellen der Futterstoffe und sonstiger zum Anzug benötigter Zutaten, wie Leinen, Knöpfe, Unterkragen, Nähgarn usw., in der für das Kleidungsstück erforderlichen Menge.

nimmt. Der Verkehr der Zwischenmeister mit den Arbeitern kann sich dann in den verschiedensten Formen[41]) vollziehen, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll. Festzuhalten ist jedoch, daß bei dem Zwischenmeistersystem die Trennung zwischen Herstellungs- und Absatzorganisation am strengsten durchgeführt ist. Die Tätigkeit des Verlegers beschränkt sich hier nur noch auf den Einkauf der Rohmaterialien und den Vertrieb der Fertigkleidung, während in der Produktion das Prinzip der Dezentralisation vollständig durchgeführt ist.

Den Gegensatz zum Verlagssystem bildet das Fabriksystem. Hier ist der gesamte Herstellungsprozeß in den Räumen des Unternehmers zentralisiert. Das Kapitalerfordernis ist demgemäß größer als beim Verlag. Außerdem gibt das Fabriksystem Gelegenheit, die modernsten Errungenschaften der Technik zu benutzen. Da die Fabrik einen wirtschaftlichen Organismus darstellt, so besteht bei ihr die Möglichkeit, außer der Arbeitsspezialisation noch eine weitgehende Arbeitsteilung durchzuführen. Diese soll bei der Gegenüberstellung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Betriebsformen erörtert werden.

Bei dem Fabriksystem lassen sich zwei Formen unterscheiden. Einmal die sogenannten Betriebswerkstätten. Bei ihnen ist die Arbeitsspezialisation ziemlich vollkommen durchgeführt, die Arbeitsteilung dagegen noch nicht sehr stark ausgebaut. Auch die Einführung von Maschinen außer der Nähmaschine spielt keine besondere Rolle. Trotzdem sind diese Betriebswerkstätten als Fabriken zu bezeichnen, da in Anlehnung an Bücher[42]) keine Unterscheidung zwischen Manufaktur und Fabrik gemacht werden soll[43]). Diesen Betriebswerkstätten, die die loseste, aber auch die häufigste Form des Fabriksystems in der Herrenbekleidungsindustrie darstellen, stehen Fabriken gegenüber, bei denen eine weitgehende Mechanisierung durchgeführt ist. Die Grundlage hierfür bildet eine ausgedehnte Arbeitszerlegung, die infolge der Zu-

41) Eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Systeme, die noch heute zutrifft, gibt Schmidt a. a. O., S. 106 ff.

42) Bücher, Artikel „Gewerbe" im Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., 4. Bd., Jena 1927.

43) Mauer, a. a. O., S. 8 ff, bezeichnet in der „Herrenkonfektion" die Betriebswerkstätten, in denen vorwiegend Handarbeit vorliegt und keine weitergehende Arbeitszerlegung herrscht, mit Manufakturen. Er unterscheidet dann weiter Fabriken mit ausgedehnter Arbeitszerlegung, in denen alle wichtige Teilarbeit aber noch mit der Hand verrichtet wird. Und schließlich Fabriken amerikanischen Ursprungs, in denen weitgehendste Arbeitszerlegung vorhanden ist, und die möglichst alle Teilarbeit von Maschinen verrichten lassen.

Wenn sich zwar die Bezeichnung Manufaktur für konzentrierte Großbetriebe mit bloß Handarbeit noch rechtfertigen läßt, so ist Mauers Einteilung mit: „keine weitergehende Arbeitszerlegung", „ausgedehnte Arbeitszerlegung und „weitgehendste Arbeitszerlegung" als Kriterium für Manufaktur oder Fabrik doch recht willkürlich!

rückführung der das gesamte Stück umfassenden Näharbeit auf einzelne einfache Teilarbeiten, nunmehr außer der Anwendung von Maschinen noch den Ersatz gelernter Arbeiter durch ungelernte Arbeitskräfte zuläßt. Zwischen diesen beiden Extremen, den Betriebswerkstätten mit vorherrschender Handarbeit und den Fabriken mit starker Mechanisierung, bestehen alle erdenklichen Arten des Ueberganges. In der Hauptsache finden sich jedoch in der Herrenbekleidungsindustrie mehr manuell als maschinell arbeitende Fabriken.

Die einzelnen Betriebssysteme sind je für sich allein in der Praxis sehr selten anzutreffen. Meistens findet eine Kombination von mehreren statt. Wenn in einem Betrieb die unmittelbare Heimarbeit angewandt wird, so unterhält der Verleger vielfach noch eine Betriebswerkstätte, um die Ausbringung der Produkte besser in der Hand zu haben. Umgekehrt wird bei der Anwendung des Fabriksystems häufig noch ein Stamm von Heimarbeitern beschäftigt, um die Produktionskapazität elastischer zu gestalten. Dasselbe gilt für die Verwendung des Zwischenmeistersystems. Die Eignung der verschiedenen Betriebssysteme für die Erzeugung einer bestimmten Art von Produkten wird im folgenden Abschnitt untersucht werden. (Vgl. S. 43 ff.)

B. Die Leistungsfähigkeit der Betriebsformen und ihre Bedeutung für den Markt.

Bei der Gegenüberstellung der Leistungsfähigkeit der Betriebsformen sollen lediglich die beiden großen Gruppen Heimarbeit und Fabrikarbeit behandelt werden, soweit dies zur Darlegung der divergierenden Interessen notwendig erscheint. Sieht man von den Umständen äußerer Art ab, die die Wahl einer bestimmten Betriebsverfassung erzwingen, so zeigen sich die Hauptvorteile des Verlagssystems in folgenden Punkten.

Da die Nachfrage nach den Erzeugnissen der Herrenbekleidungsindustrie sehr starken Schwankungen unterliegt, bietet ein Produktionssystem, das diesen Schwankungen in etwa zu folgen vermag, weitgehende Vorzüge. Diese Voraussetzungen werden im vollen Umfang von der Hausindustrie erfüllt. Der Unternehmer kann hier jederzeit eine mehr oder minder große Anzahl von Arbeitskräften beschäftigen, da er durch keine gesetzlichen Kündigungsfristen gebunden ist. Ferner kann er, und dies ist ohne steigende Stückkosten nur bei der Anwendung von Heimarbeit möglich, seinen Heimarbeitern bald größere, bald kleinere Arbeitsquanten zur Erledigung übertragen. Er kann also im wahrsten Sinne des Wortes trotz gleichbleibender Arbeiterzahl die Arbeit strecken, wenn es der Auftragseingang so erfordert. Das Gegenteil ist bis zu einem gewissen Grade ebenso möglich, da die gesetzlichen Arbeiterschutzbestimmungen hier nicht voll zur Anwendung gelangen können. Der Heimarbeiter ist in der Lage, in Zeiten der

Hauptsaison durch Einschiebung von Ueberstunden, Heranziehung von Familienmitgliedern und anderen Hilfskräften seine durchschnittliche Arbeitsleistung außerordentlich zu steigern. Er wird beim Verlagssystem mithin gezwungen, den Hauptteil des Konjunkturrisikos zu tragen.

Die außerordentliche Anpassungsfähigkeit an veränderte Konjunkturlagen bildet aber nicht den einzigen Vorteil der Hausindustrie. Der Verleger erspart bei diesem System noch die Aufwendungen für die Werkstätten und deren Erhaltung. Zwar muß er einen Teil davon den Heimarbeitern zurückvergüten, da diese außer den gleichen Löhnen wie die Werkstättenarbeiter noch den sogenannten Heimarbeiterzuschlag erhalten. Dieser beträgt augenblicklich 10 Prozent und soll sie für das zur Verfügungstellen der Arbeitsräume und Werkzeuge entschädigen. Der Heimarbeiterzuschlag tritt jedoch in der stillen Zeit nicht in Erscheinung und bedeutet somit für den Verleger keine Belastung mit fixen Kosten.

Ein anderer Vorteil der Heimarbeit, die ja in der Herrenbekleidungsindustrie rein handwerksmäßig betrieben wird, ist die relativ einfache Anpassung an veränderte Modeformen und das schnelle Eingehen auf wechselnde Wünsche der Abnehmer. Zu diesen mehr privatwirtschaftlichen Vorteilen der Hausindustrie sind noch einige volkswirtschaftliche Vorzüge hervorzuheben. Durch das Institut der Heimarbeit werden für eine Volkswirtschaft auch solche Kräfte produktiv herangezogen, die aus mannigfachen Gründen für eine geregelte Arbeit in Fabriken nicht in Frage kommen. Dies gilt außer für körperlich Behinderte vor allem für die Kreise, die in der Heimarbeit einen notwendigen Nebenerwerb sehen, wie die Frauen von Fabrikarbeitern, Landschneider usw.

Diesen ausgesprochenen Vorteilen des Verlagssystems stehen aber auf der anderen Seite auch manche Nachteile gegenüber, von denen der wichtigste die unvollkommene Erfüllung des ökonomischen Prinzips ist. Das Verlagssystem verbietet nämlich durch seine Dezentralisation eine weitgehende Arbeitszerlegung und Rationalisierung des Produktionsprozesses. Solange der Verleger aber die dadurch entstehenden höheren Betriebskosten oder irgendwelche anderen Risiken auf die Arbeitnehmer abwälzen kann, solange hat dieser Mangel, privatwirtschaftlich gesehen, keine Bedeutung für ihn.

Weitere Nachteile des Verlagssystems zeigen sich in der geringen Einflußnahme des Verlegers auf den Produktionsprozeß. Diese kann sich in einer Unregelmäßigkeit der Lieferung der fertigen Stücke seitens der Heimarbeiter ausdrücken. Ferner fehlen sichere Kontrollmöglichkeiten bezüglich des Austausches der vom Verleger gestellten Zutaten durch minderwertigeren Ersatz. Außerdem läßt sich auch das Modellgeheimnis nur ungenügend wahren, da die Heimarbeiter vielfach für mehrere Firmen gleichzeitig tätig sind.

Wägt man Vorteile und Nachteile gegeneinander ab, so stehen der außerordentlichen Anpassungsfähigkeit dieses Systems die geringen Rationalisierungsmöglichkeiten gegenüber. Welche dieser beiden Seiten die Oberhand gewinnt, hängt weitgehend von der Qualität der herzustellenden Erzeugnisse ab[44]).

Auch kann die Wahl eines bestimmten Betriebssystems, wenn die ökonomischen Vor- und Nachteile der einzelnen Systeme nicht zu stark voneinander abweichen, noch durch Umstände äußerer Art beeinflußt werden.

Bei der Anwendung des Fabriksystems liegen die Vorteile für den Unternehmer vorwiegend auf produktionstechnischem Gebiet. Im Gegensatz zum Verlagssystem kann hier eine weitgehende Arbeitsteilung angewendet und damit eine Steigerung der Ergiebigkeit der Arbeitskraft des einzelnen erzielt werden. Ferner ist die Einführung von Spezialmaschinen für sehr viele Teilarbeiten und dadurch wiederum die Ersetzung gelernter Arbeitskräfte durch ungelernte möglich. Da der gesamte Arbeitsprozeß innerhalb der Räume des Unternehmers stattfindet, ist diesem die Möglichkeit gegeben, auf die Regelmäßigkeit und Qualitätskontrolle der Herstellung Einfluß zu nehmen, auch das Modellgeheimnis ist hier bedeutend besser als beim Verlagssystem gewahrt.

Auch in sozialpolitischer Hinsicht zeigt das Fabriksystem gegenüber dem Verlagssystem unzweifelhaft Vorteile. Es ist hier möglich, Wohlfahrtseinrichtungen zu schaffen, die im Interesse der Volkshygiene liegen. Außerdem ist es für die Arbeitnehmer leichter, durch gemeinsames Vorgehen ihre Interessen wahrzunehmen im Gegensatz zum Verlagssystem, wo dies nur sehr schwer möglich ist. In diesem Punkt ist ein Hauptgrund für den Widerstand der Gewerkschaften gegen die Heimarbeit zu sehen.

Diesen mannigfachen Vorteilen stehen aber Nachteile gegenüber, die die Vorzüge weitgehend aufheben können. Die Fabrik verlangt eine kontinuierliche Produktion, die in der Herrenbekleidungsindustrie nur sehr schwer zu erreichen ist. Eine ungleichmäßige Ausnutzung der Anlagen bringt bei stark mechanisierten Betrieben hohe Leerlaufskosten mit sich, die die Produktion der übrigen Erzeugnisse belasten. Eine andere Gefahr besteht darin, daß bei dem zur Spezialisierung neigenden Fabrikbetrieb eine veränderte Moderichtung hohe Umstellungskosten verursacht. Außerdem liegt bei der fabrikmäßigen Massenherstellung immer die Gefahr der Einseitigkeit und damit eine verminderte Konkurrenzfähigkeit nahe gegenüber dem sehr vielseitigen Angebot bei der Anwendung des Verlagssystems.

Eine Abschätzung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Betriebsformen läßt sich generell nicht vornehmen. Es muß jedesmal im Einzelfall entschieden werden, ob dem Hauptvorzug des Verlags-

44) Vergl. weiteres S. 38 ff.

systems, der Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktlagen, oder dem Hauptvorzug des Fabriksystems, der höheren technischen Vollkommenheit, die größere Bedeutung zukommt. Die Art der hergestellten Qualitäten übt zwar einen Einfluß auf die Wahl der Betriebsform aus, ist aber nicht ausschließlich entscheidend. Die guten und besten Qualitäten werden fast durchweg noch vermittels des Verlagssystems hergestellt. Dies hängt mit dem großen Einfluß der Saison- und Modeschwankungen zusammen, die sich hier, wie oben dargestellt wurde, besonders fühlbar machen. Und ferner damit, daß bei diesen Erzeugnissen die Anwendungsmöglichkeit von Maschinen äußerst gering ist und von dem Unternehmer eine sehr vielseitige Ausmusterung verlangt wird, der die Fabriken mit ihrer Massenherstellung, wenn sie nicht geradezu auf ihre produktionstechnischen Vorteile verzichten wollen, schwer nachkommen können. Dazu tritt noch die Tatsache, daß die Klein- und Mittelbetriebe wegen des Vorherrschens des persönlichen Elements gerade auf diesem Gebiet besonders konkurrenzfähig sind, während die optimale Betriebsgröße beim Fabriksystem schon einen zu großen Umfang erreicht. Dafür scheint aber bei der mittleren und billigen Konfektion mit ihrer gleichmäßigeren Absatzgestaltung die Anwendung des Fabriksystems größere Vorteile zu bieten.

Theoretisch jedoch würde in der Herrenbekleidungsindustrie die bestgeeignetste Betriebsform eine Kombination von Fabrik- und Verlagssystem sein, deren Umfang genau aufeinander abgestimmt sein müßte. Der Unternehmer könnte hierbei die Vorzüge dieser beiden Systeme dadurch verbinden, daß er für den Teil der Produktion, der das ganze Jahr hindurch konstant bleibt, das Fabriksystem anwenden würde, und lediglich die zusätzliche Nachfrage durch die Heimarbeit befriedigen ließe. Dieser Idealfall scheitert aber in der Praxis an den Heimarbeitern, die infolge der daraus sich ergebenden unregelmäßigen Beschäftigung in andere Arbeitszweige abwandern würden. In der Tat stellen daher die Betriebswerkstätten, wenn sie mit der Heimarbeit verbunden werden, im allgemeinen nur einen recht kleinen Teil der Gesamt-Erzeugung her und dienen vorwiegend dazu, dem Unternehmer einen größeren Einfluß auf die Höhe der auszubringenden Produkte zu verschaffen, was besonders wichtig bei der Ausführung von Eilaufträgen ist. Ferner werden die Modellstücke, die Aenderungen infolge Beanstandungen der Kundschaft usw. in der Fabrik ausgeführt. Wegen dieser mannigfachen Vorteile stellt in der Herrenbekleidungsindustrie diese Verbindung der Betriebssysteme auch das größte Kontingent.

Außer durch qualitätsmäßig bedingte Einflüsse kann die Wahl der Betriebsform noch durch Umstände äußerer Art veranlaßt werden. Dazu gehört besonders das Angebot an Arbeitskräften. Voraussetzung für die Anwendung des Verlagssystems ist ein vielfältiges Angebot an gelernten Schneidern. Die Wahl des Fabriksystems wird durch den Mangel an fachlich geschulten Arbeits-

kräften erzwungen. Deswegen kann man behaupten, daß die Wahl des Verlages als Betriebsform weitgehend örtlich bedingt ist. In Großstädten, wo sich viele Arbeitskräfte sammeln und außerdem Arbeitskräfte in Gestalt von Frauen, die einen Nebenerwerb suchen müssen, vorhanden sind, sind die Grundlagen für das Verlagssystem gegeben. Dasselbe gilt von ländlichen Gegenden, in denen infolge dichter Besiedlung die Kleinbauern gezwungen sind, zu verschiedenen Zeiten des Jahres sich eine Nebenbeschäftigung zu suchen.

Außerdem wird die Wahl der Betriebsform häufig dadurch beeinflußt, daß das Verlagssystem mit seinen geringen Anlagekosten viel leichter eine selbständige Existenz ermöglicht als das Fabriksystem. „Hausindustrieller wird mancher, weil er wegen der Geringfügigkeit seiner eigenen Mittel und der Fragwürdigkeit seines Kredits zu nichts Besserem imstande ist. Nicht die ‚kapitalistische' Stärke, sondern die ‚kapitalistische' Schwäche ist oft entscheidend"[45]).

Aus allen diesen Umständen ist zu folgern, daß trotz großer Unterschiede in Betriebsform und -technik keine generelle Ueberlegenheit einer bestimmten Form vorliegt. Es läßt sich daher auch nie mit Sicherheit angeben, was für ein System im Einzelfall am geeignetsten erscheint, da die Höhe des Erfolges in dieser Industrie noch durch zahlreiche andere Faktoren beeinflußt wird. Es ist lediglich möglich, ganz allgemein die Tendenz aufzuzeigen, die im Normalfall die Wahl der Betriebsform verursachen wird: „Je ausgeprägter Mode und Saison sind, desto dezentralisierter ist der Betrieb. Je geringer die Saisonschwankungen, desto zentralisierter der Betrieb. Je größer die vorhandenen Arbeitermengen, desto dezentralisierter und extensiver der Betrieb. Je geringer ihre Zahl, desto zentralisierter und intensiver der Betrieb. Je mehr die Arbeiter außer der Konfektionsarbeit noch eine weitere Tätigkeit ausüben (Landwirtschaft, Hausfrau und Mutter), desto dezentralisierter und unregelmäßiger ist der Betrieb. Je mehr sie lediglich Konfektionsarbeiter sind, desto zentralisierter und kontinuierlicher der Betrieb"[46]).

C. Die Konzentrations- und Abspaltungstendenz.

Unter die Bezeichnung „Konzentration" werden hier nicht alle Zusammenschlüsse von Unternehmungen gerechnet, die von den losesten Verständigungen bis zu den engsten Verquickungen, den Fusionen und Trusts, reichen, sondern der Begriff Konzentration soll sich lediglich auf technische und finanzielle Zusammenfassungen von Unternehmungen beschränken[47]). Unter „Abspaltung" versteht man eine in gewissem Sinne entgegengesetzte Tendenz, bei der „aus

45) Arndt, Die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Heimarbeit, Jena 1922, S. 18.

46) Schmidt, a. a. O., S. 165.

47) Liefmann (Kartelle ...), a. a. O., S. 334.

Tätigkeiten, die bisher den integrierenden Teil einer Unternehmung bildeten, rechtlich eine besondere Gesellschaft gemacht wird, die als Tochtergesellschaft dann wirtschaftlich zu der Stammunternehmung in sehr verschiedenem Verhältnis stehen kann"[48]).

Konzentration und Abspaltung üben in der Regel die gleichen Wirkungen aus, nur ist in beiden Fällen der Ausgangspunkt verschieden. Bei dem Uebergreifen in eine andere Produktionsstufe ist es häufig schwierig, festzustellen, ob eine Abspaltungs- oder eine Angliederungstendenz (Konzentration) vorliegt. Daher soll hier vorwiegend der umfassendere Begriff Konzentration Verwendung finden und von einer Abspaltungstendenz nur dann die Rede sein, wenn diese eindeutig zu erkennen ist.

Die Konzentrationstendenz hat in der Herrenbekleidungsindustrie sowohl in vertikaler wie auch in horizontaler Richtung eine sehr geringe Bedeutung. Die vertikale Konzentration ist in dieser Industrie zunächst deswegen ohne ökonomische Vorteile, weil die optimalen Betriebsgrößen in den verschiedenen Produktionsstufen, die der Webstoff als Rohprodukt der Herrenbekleidungsindustrie zu durchlaufen hat, vielfach schwanken. Die Weberei ist kleiner als die Spinnerei, die Herrenkleiderfabrik im allgemeinen kleiner als die Weberei. Außerdem weisen die Konjunkturlagen der einzelnen Zwischenprodukte Verschiedenheiten auf, die integrierte Betriebe zwingen würden, neben der fabrikatorischen Funktion auf mehreren Märkten mit in verschiedenen Phasen schwankender Preislage zu spekulieren. Eine Vertikalkombination in dieser Richtung kommt, soweit bekannt, in der gesamten Industrie nicht vor.

Dagegen findet sich im geringen Maße ein Uebergreifen der Herrenkleiderfabriken auf den Einzelhandel. Zwar entsteht auch hier eine Diskrepanz dadurch, daß die Herrenkleiderfabrik in ihrer Produktion nicht so vielseitig sein kann, wie es der Einzelhandelsbetrieb erfordert. Es erfolgt daher in der Regel an Stelle der Konzentration eine Abspaltung in der Form, daß die Herrenkleiderfabrik eine Tochtergesellschaft gründet, die einen Teil ihrer Produkte übernimmt. Die Zahl dieser Fälle ist sehr gering, da die Fabrikanten, wenn bekannt wird, daß sie sich einen eigenen Vertriebsapparat bis zum letzten Konsumenten schaffen, mit dem Verlust ihrer Kunden unter den Einzelhändlern rechnen müssen, zumindesten in den Gebieten, in denen Einzelhandelsgeschäfte von ihnen eröffnet werden. Diese Schädigungen fallen um so stärker ins Gewicht, wenn die Herrenkleiderfabrik, wie es die Regel ist, daneben darauf angewiesen ist, für den Markt zu produzieren. Trotzdem wird, vor allem in Zeiten schlechter Konjunktur, das Uebergreifen in den Verteilungsprozeß vielfach in Erwägung gezogen wegen mancher stark in die Augen springender Vorteile. Die Ausführung scheitert aber im allgemeinen an der Kapitalschwäche der Fabrikanten.

48) Liefmann (Kartelle . . .), a. a. O., S. 331.

Auch die Konzentration in horizontaler Richtung hat in der Herrenbekleidungsindustrie so gut wie gar keine Bedeutung erlangt. Erst in der allerneuesten Zeit, bedingt durch mehrere aufeinanderfolgende schlechte „Saisons", an denen zum größten Teil die anhaltende Wirtschaftskrisis die Schuld trägt, haben einige Zusammenschlüsse von Unternehmungen stattgefunden zwecks Rationalisierung des Produktions- und Vertriebsapparates. Daß eine zunehmende Tendenz dieser Art sich in der Herrenbekleidungsindustrie bisher nicht durchsetzen konnte, hängt damit zusammen, daß die relative Ertragsfähigkeit der Mittelbetriebe die der Großbetriebe übertrifft. Die Grenze der Unternehmungs- und Betriebsausdehnung ist wegen der Eigenart der Erzeugnisse in dieser Industrie verhältnismäßig eng gezogen und verhindert so große Zusammenballungen. Die geringe Bedeutung des Kapitalbedarfs und das starke Hervortreten des persönlichen Elements spielen hierbei auch noch eine Rolle.

Immerhin zeigt die Entwicklung in der Herrenbekleidungsindustrie für einen großen Teil der Erzeugnisse eine deutliche Tendenz des Ueberganges zum Fabrikbetrieb. Damit würde aber zugleich, da die optimale Betriebsgröße beim Fabriksystem über der des Verlagssystems liegt, eine allmähliche Entwicklung vom Kleinzum Großbetrieb verbunden sein und dadurch wiederum die Tendenz zu einer stärkeren Konzentrationsbewegung ausgelöst werden. Man kann daher für die nächste Zukunft mit ziemlicher Sicherheit auch in der deutschen Herrenbekleidungsindustrie mit einer stärkeren Zunahme der Konzentrationsbewegung rechnen.

D. Standortsverteilung.

Die Wahl des Standorts spielt in der Herrenbekleidungsindustrie nicht die große Rolle wie in den meisten anderen Industrien. Dies hängt damit zusammen, daß außer den beiden generellen Standortsfaktoren[49]), der Transport- und der Arbeitsorientierung, von denen lediglich der letzten eine gewisse Bedeutung zukommt, auf die Standortswahl in dieser Industrie noch spezielle Faktoren einwirken, die eine Einfügung in den Rahmen der allgemeinen Standortslehre außerordentlich erschweren.

Die Transportorientierung spielt deswegen keine Rolle, weil es sich bei den von der Herrenbekleidungsindustrie benötigten Rohmaterialien um hochwertige Erzeugnisse handelt, deren Transportkosten, auf die Einheit gerechnet, nicht ins Gewicht fallen, und die zudem noch bei dem Produktionsprozeß nahezu vollständig in das Produkt eingehen. Nimmt man außerdem noch die Tatsache hinzu, daß eine Herrenkleiderfabrik die Rohmaterialien aus den ver-

49) Generelle Standortsfaktoren im Sinne von Alfred Weber, Industrielle Standortslehre in: Grundriß der Sozialökonomik, VI. Abteilung, Tübingen 1914, S. 59.

schiedensten Produktionsgebieten, deren Zusammensetzung entsprechend der herrschenden Moderichtung zahlreichen Schwankungen unterliegt, beziehen muß, und daß die Absatzgebiete über das ganze Reich verstreut sind, so wird es offensichtlich, daß der Transportorientierung in dieser Industrie keine Bedeutung zukommen kann.

Anders verhält es sich mit dem zweiten Faktor, der Arbeitsorientierung. Da die Herrenbekleidungsindustrie zu den arbeitsintensiven Gewerben zu rechnen ist[50]), ist sie auf das Vorhandensein zahlreicher Arbeitskräfte angewiesen, die teils fachliche Schulung aufweisen und sonst hochqualifiziert sein müssen, teils die Voraussetzung der Billigkeit zu erfüllen haben. Die Großstädte mit ihrem vielgestaltigen Angebot an Arbeitskräften übten daher eine starke Anziehungskraft auf die Errichtung von Herrenkleiderfabriken aus. Trotzdem hat der Mangel an billigen Arbeitskräften die ausschließliche Konzentration in den Großstädten verhindert. Wie ja überhaupt, wenn der Faktor Arbeitsorientierung in einer Industrie vorherrschend ist, im allgemeinen keine streng ausgeprägte Standortswahl erfolgt.

Die Entstehung der heutigen Zentren der Herrenbekleidungsindustrie läßt sich daher, „wie Nußbaum feststellt[51])", nicht einheitlich erklären und nach den generellen Standortsfaktoren der Weber'schen Theorie allein kaum begründen. Man muß deswegen noch die speziellen Umstände berücksichtigen, die für die Wahl des Standorts von Einfluß sein können. Hierbei ist besonders die Tatsache zu erwähnen, daß Herrenkleiderfabriken vielfach dort errichtet wurden, wo Industrien bestanden, bei denen die Arbeitskräfte dieselbe Grundarbeit, nämlich das Nähen, zu verrichten hatten, also etwa Betriebe der Damenbekleidungsindustrie. Außerdem bringt noch der Persönlichkeitsfaktor, der sich im Unternehmungsgeist einzelner Fabrikanten ausdrückt, ein irrationales Moment in die Standortswahl. So wird z. B. die Entstehung der Aschaffenburger Bekleidungsindustrie auf die Initiative eines Mannes zurückgeführt, der damit zum Begründer eines der wichtigsten Zentren der deutschen Herrenbekleidungsindustrie geworden ist[52]).

Da die Standortswahl also nicht durch einheitliche durchschlagende Gesichtspunkte bestimmt ist, verteilen sich die Betriebe der Herrenbekleidungsindustrie über das gesamte Reich. Die Entstehung einzelner Zentren ist lediglich auf die der Arbeitsorientierung innewohnende Tendenz zur Zusammenballung, zur Agglomeration, zurückzuführen. Denn neue Fabriken wurden später dort gegründet,

---

50) Die Herrenbekleidungsindustrie ist, obwohl die Löhne nur etwa 27 Prozent des Umsatzes ausmachen (vgl. S. 45 ff.), als arbeitsintensiv anzusehen, da die Produktion in der Regel ohne maschinelle Anlagen vor sich geht.

51) a. a. O., S. 64.

52) Schmidt, Friedrich, Die Herrenkonfektion in Aschaffenburg und ihre Arbeiter, Frankfurt 1922, S. 1.

wo die Unternehmer damit rechnen konnten, wenigstens einen Teil geschulter Arbeitskräfte vorzufinden. Außerdem bot die Agglomeration noch den Vorteil der Schaffung eines einheitlichen Absatzmarktes.

Die Orte, in denen Herrenbekleidung hergestellt wird, lassen sich nach geographischen Gesichtspunkten in vier große Gruppen zusammenfassen[53]): 1. Die Gruppe der im Osten liegenden Konfektionszentren, die Provinzen Brandenburg, Pommern und Niederschlesien mit den Hauptstandorten: Berlin, Brandenburg, Stettin, Breslau, Görlitz und Liegnitz. Der Erzeugungswert der in diesen Bezirken hergestellten Herrenbekleidung betrug 1928 nahezu 300 Millionen Reichsmark[54]). Diese Gruppe ist daher das weitaus wichtigste Produktionsgebiet der deutschen Herrenbekleidungsindustrie. Die 2. Gruppe umfaßt die in Süd- und Südwestdeutschland liegenden Produktionsgebiete mit den Hauptstandorten: Frankfurt a. M., Mainz, Speyer, Mannheim, Stuttgart, Aschaffenburg, Würzburg, Nürnberg und München mit einem Produktionswert von über 100 Millionen Reichsmark[54]). Die örtliche Konzentration ist in dieser Gruppe bei weitem nicht so stark, wie in der vorhergehenden. Die 3. Gruppe besteht aus den in West- und Norddeutschland liegenden Gebieten, Rheinprovinz, Westfalen und Hannover mit den Hauptstandorten: Elberfeld, Herford, Bielefeld[55]) und Hannover. Der Erzeugungswert dieser Gruppe beträgt nahezu 100 Millionen Reichsmark[54]). Die 4. Gruppe umfaßt dann die verstreut liegenden Produktionsstätten: Hamburg, Königsberg, Magdeburg, Dresden, Chemnitz, Leipzig, Erfurt und Gotha, von denen lediglich Hamburg mit einem Umsatz von etwa 14 Millionen Reichsmark[54]), vorwiegend Gummi- und Regenbekleidung, eine größere Bedeutung zukommt. Der Erzeugungswert dieser Gruppe beträgt etwa 45 Millionen Reichsmark[54]). Die Aufzählung der einzelnen Standorte ist nicht vollständig, sondern erfaßt in der Mehrzahl nur die Orte mit mehreren Produktionsstätten.

Die Standortswahl begünstigt in gewisser Weise eine Spezialisierung nach Qualitäten und Artikeln. In den Gebieten, wo die

---

53) Diese Einteilung fußt weitgehend auf der Gliederung von Wera Fritzsche a. a. O., S. 12, die allerdings nur drei Gruppen aufstellt.

54) Produktionserhebung für die Bekleidungsindustrie a. a. O., S. 4. Wenn die Erzeugungswerte der einzelnen Gruppen nicht mit den dort aufgestellten Ziffern übereinstimmen, was bei Gruppe 2 und vor allem bei Gruppe 3 der Fall ist, so liegt dies daran, daß die Herstellung von Arbeiter- und Berufsbekleidung hier keine Berücksichtigung findet. Die dafür von der Gesamterzeugung in den einzelnen Produktionsgebieten abzuziehenden Ziffern sind durch Schätzung unter Verwendung eines älteren Mitgliederverzeichnisses des „Arbeitgeberverbandes der Herren- und Knabenkleider-Fabrikanten Deutschlands e. V." auf die besonders in Frage kommenden Standorte aufgeteilt worden.

55) In Herford und Bielefeld werden außer der Spezialproduktion von Berufsbekleidung auch noch Sport- und Lodenkonfektion hergestellt.

Herrenbekleidungsindustrie sich aus dem alten Schneiderhandwerk entwickelt hat, liegt die Tendenz vor, hochwertige Qualitätserzeugnisse herzustellen. Denn die Industrie vermag sich hier auf einen Arbeiterstand zu stützen, der in generationenlanger Entwicklung eine besondere Fertigkeit in dieser Tätigkeit erlangt hat. Dagegen neigen die Betriebe in Gebieten mit neuerer und originärer Entwicklung dazu, eben wegen der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte mittlere und billige Konfektion herzustellen. Eine Spezialisierung auf einzelne Sonderartikel kann daher rühren, daß der Industrie nur zeitweise Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, so daß nur einzelne Saisons ausgenutzt werden können.

Die qualitative Spezialisierung ist ziemlich streng nach Standorten getrennt durchgeführt, so daß man häufig an Stelle der Qualitätsbezeichnung nur die Herkunft anzugeben braucht, um dem Fachmann eine genügende Aufklärung über den Wert eines Kleidungsstückes zu vermitteln. Sie fällt jedoch nicht mit der geographischen Einteilung, wie sie oben dargestellt wurde, zusammen. Die Herstellung von „guter" und „bester" Konfektion vollzieht sich vorwiegend in Berlin, während in „guten" und „mittleren" Qualitäten Stettin und München folgen. Frankfurt a. M. und Stuttgart stellen „mittlere" Konfektion her, Breslau, Görlitz und Elberfeld „billige" Qualitäten und schließlich Aschaffenburg, Herford, Bielefeld und Sachsen „billigste" Konfektion und Stapelwaren. Außerdem haben in Spezialartikeln Hamburg und Hannover für „gute" Regen- und Gummibekleidung, München für „gute" Sport- und Lodenbekleidung einen Ruf.

E. Die Unterschiede in der Zusammensetzung und Höhe der Produktionskosten.

Da die Struktur der Herrenbekleidungsindustrie unter dem Gesichtswinkel der Verbandsbildung betrachtet werden soll, scheint es unerläßlich, auch auf die verschiedenartige Zusammensetzung und Höhe der Produktionskosten in dieser Industrie einzugehen, da hierdurch auseinandergehende Interessenrichtungen einzelner Gruppen hervorgerufen werden können. Die bedeutendsten Unterschiede in der Zusammensetzung der Produktionskosten, hier lediglich der konstanten und variablen Kostenbestandteile, werden durch die Wahl der Betriebssysteme bedingt. Beim reinen Verlagssystem, bei dem die Anlagen keine Rolle spielen, setzen sich die Produktionskosten ganz vorwiegend aus variablen Kostenbestandteilen zusammen. Die Bedeutung der konstanten Kosten jedoch wächst zusehends mit dem Uebergang zum Werkstättenbetrieb und erreicht beim reinen Fabriksystem mit weitgehender Mechanisierung den Höhepunkt.

Interessenkonflikte zwischen zwei mit verschiedenen Systemen arbeitenden Betrieben können nun dadurch hervorgerufen werden, daß die einzuschlagende Preispolitik bei beiden durch verschiedene

Umstände bestimmt wird. Dies zeigt sich vor allem dann, wenn eine Einschränkung der Produktion erforderlich wird. Für den Verlagsbetrieb entstehen in diesem Falle keine besonderen Schwierigkeiten bei der Preisstellung, da seine Gesamtkosten sich ja auch ungefähr mit der entsprechenden Produktionseinschränkung verringern. Anders beim Fabrikbetrieb, dessen Bestandteile an konstanten Kosten nunmehr auf eine kleinere Anzahl von Produkten verteilt werden müssen, so daß die dadurch eintretende Erhöhung der Produktionskosten pro Stück seine Konkurrenzfähigkeit vermindert. Der Unternehmer muß also hier darauf bedacht sein, unter allen Umständen einen größeren Produktionsrückgang zu vermeiden. Er wird deswegen nötigenfalls geneigt sein, einer zu starken Einschrumpfung des Umsatzes durch Schleuderpreise zu begegnen. Es ergeben sich daraus für die Herrenbekleidungsindustrie, bei der zahlreiche Betriebsformen mit der verschiedensten Zusammensetzung der Produktionskosten auftreten, Differenzen in der Interessenlagerung, die einer Verbandsbildung, die den Produktionsumfang oder die Preise regulieren wollte, außerordentliche Schwierigkeiten bereiten.

Ferner wird die Höhe der Produktionskosten in den einzelnen Betrieben standortsmäßig beeinflußt. Denn der „Reichstarif“[57]) sieht für die Löhne, auch wenn sie den gleichen Tarifserien[58]) angehören, eine Differenzierung nach Städtegruppen vor. Und zwar wurde eine Klassifizierung nach den Lebensverhältnissen in den einzelnen Konfektionszentren vorgenommen, die man zu diesem Zweck in fünf große Gruppen einteilte. Um deren Einfluß auf die Konkurrenzfähigkeit der in verschiedene Städtegruppen eingereihten Betriebe zu erkennen, muß man sich vergegenwärtigen, daß der Stundenlohn in Gruppe 1, der höchsten Gruppe, etwa 30 Prozent über dem der niedrigsten Gruppe, der Gruppe 5, liegt und zwar für dieselbe Tarifserie, also für dieselbe Verarbeitung.

Berücksichtigt man dabei ferner noch, daß in der Herrenbekleidungsindustrie die Arbeitslöhne einschließlich der Zuschneiderlöhne etwa 27 Prozent des Umsatzes ausmachen[59]), so zeigt sich, daß hier

---

57) Reichstarifvertrag für Herren-Konfektion Berlin 1924, mit zahlreichen geänderten Lohnabkommen und Nachträgen.

58) Unter einer Tarifserie oder Anfertigungsklasse versteht man genau abgegrenzte und im Tarifvertrag festgelegte Verarbeitungsvorschriften für ein bestimmtes Kleidungsstück.

59) Diese Zahl entnehme ich der vom „Hauptverband der Herren- und Knabenkleider-Industrie“ aufgestellten Unkostenstatistik (den Mitgliedern des Verbandes im Rundschreiben Nr. 36 vom 8. September 1930 zugänglich gemacht). Diese Statistik ist erst im Ausbau begriffen, so daß die ersten Ergebnisse noch mit Vorsicht aufzunehmen sind. Der hier angegebene Prozentsatz stellt eine Durchschnittsziffer dar unter Zugrundelegung der Verhältnisse des Jahres 1929, und ist durch die Befragung von 33 Firmen, die sich etwa gleichmäßig auf die verschiedensten Umsatzgrößen verteilten, ermittelt worden. Eine Durchschnittsziffer der gesamten Industrie besagt

Differenzen in den Produktionskosten auftreten können, die für die Konkurrenzfähigkeit einer Unternehmung unter Umständen ins Gewicht fallen. Daher ist es auch nicht verwunderlich, daß die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Städtegruppe sich ungefähr mit der Spezialisierung auf bestimmte Qualitäten deckt, indem im allgemeinen in den Orten, die zu einer hohen Gruppe gehören, auch die guten und besten Qualitäten hergestellt werden[60]).

Außerdem kann eine Verringerung der Produktionskosten noch durch geschicktes Operieren des Unternehmers am Beschaffungsmarkt hervorgerufen werden. Auch dies ist für die Konkurrenzfähigkeit einer Unternehmung nicht zu unterschätzen, da die Rohstoffe in der Herrenbekleidungsindustrie eine hohe Quote der Selbstkosten ausmachen. Ihr Anteil pflegt etwa innerhalb der Grenzen von 40 bis 60 Prozent des Erzeugungswertes zu schwanken und liegt in der Regel bei den billigen Artikeln über 50 Prozent, bei den hochwertigen etwas darunter[61]).

F. Die Absatzorganisation.

Bei der Absatzorganisation tritt besonders die Tatsache hervor, daß die Herrenkleiderfabrikanten direkt mit den Einzelhändlern in Verbindung treten, ohne sich des Großhandels, als eines Zwischengliedes, zu bedienen. Das vollständige Fehlen eines Großhandels mit Herrenbekleidung ist aus der historischen Entwicklung sowie aus der besonderen Betriebsweise der Herrenbekleidungsindustrie zu erklären. Eine völlige Verschmelzung der fabrikatorischen und der händlerischen Funktionen konnte um so eher stattfinden, als ja die Art des Produktionsprozesses wegen verhältnismäßig geringer

---

deswegen wenig, weil ein Teil der Produktion in hochmechanisierten Betrieben, ein anderer dagegen ohne die geringste Anwendung von Maschinen, mit Ausnahme der Nähmaschine, hergestellt wird.

M. E. müßte daher bei der Ermittlung derartiger Ziffern zwischen diesen beiden Gruppen eine Trennung vorgenommen werden.

Die Produktionserhebung für die Bekleidungsindustrie a. a. O., S. 2, hat „unter Zugrundelegung einer größeren Anzahl repräsentativer Betriebe" errechnet, daß auf Löhne und Gehälter in der Herrenbekleidungsindustrie 1928 22 Prozent des Produktionswertes entfielen. Der Widerspruch zwischen dieser und der oben angeführten Ziffer, der dadurch noch vergrößert wird, daß im zweiten Falle auch die Gehälter mit einbezogen sind, ist zu einem geringen Teil auf den verschiedenen Jahrgang zurückzuführen. Die Hauptdifferenz muß aber durch die verschiedenartige Auswahl der Betriebe entstanden sein. Als Durchschnittsziffer für die gesamte Industrie kommt zweifellos die vom „Hauptverband" errechnete Prozentzahl der Wirklichkeit näher.

60) Es gehören zu Gruppe 1: Berlin und Hamburg; zu Gruppe 2: u. a. München, Nürnberg, Südwestdeutschland, Stettin, Stuttgart, Hannover, aber auch Elberfeld; zu Gruppe 3: u. a. Breslau und Görlitz; zu Gruppe 4: u. a. Aschaffenburg und Liegnitz.

61) Die Produktionserhebung für die Bekleidungsindustrie a. a. O., S. 2, gelangt zu einer Ziffer von 53 Prozent „unter Zugrundelegung einer größeren Anzahl repräsentativer Betriebe".

Rationalisierungsmöglichkeiten die Kräfte des Unternehmers, der hier zudem meistens nur Verleger ist, nicht voll in Anspruch nimmt. Beim Verlagssystem fehlt eben der normale Gegensatz zwischen Fabrikations- und Absatzinteressen[62]).

Die Ausschaltung des Großhandels hat aber zugleich auch den Verlust der von ihm herrührenden ausgleichenden und anregenden Wirkung auf die Produktion zur Folge. Daher kommt dem Einzelhandel mit Herrenbekleidung außer der Aufgabe der Warenverteilung an die letzten Konsumenten noch eine Tätigkeit von großer volkswirtschaftlicher Bedeutung zu: nämlich die Aufgabe, die Produktion so zu beeinflussen, wie es eine zweckmäßige Versorgung der Bevölkerung mit Herrenbekleidung erfordert.

In der Zusammensetzung der Abnehmer der Herrenkleiderfabrikanten lassen sich mehrere Gruppen von sehr verschiedener Bedeutung unterscheiden. Diese Uneinheitlichkeit der Abnehmerschaft wird einmal durch das Fehlen eines Großhandels hervorgerufen, sodann aber auch durch die Eigenart der Erzeugnisse, die ja der Bedarfsdeckung aller nur denkbaren Käuferschichten dienen sollen. Das größte Kontingent und damit die wichtigste Gruppe stellen die Spezialgeschäfte für Herrenbekleidung dar, die auf groß- und kleinkapitalistischer Basis betrieben werden können. In den Großstädten haben sie sich teilweise zu Riesenbetrieben ausgewachsen, die einen Verkäuferstamm bis zu 100 Personen und mehr beschäftigen. Wenn bei manchen von ihnen Sonderabteilungen für Herrenbedarfsartikel aller Art zu finden sind, so ist ihnen trotzdem nicht der Charakter von Spezialgeschäften abzusprechen, denn jene Abteilungen haben in der Regel nur eine untergeordnete Bedeutung und werden lediglich zur Bequemlichkeit der Kunden errichtet.

Neuerdings trifft man in dieser Gruppe vereinzelt das System der Massenfilialgeschäfte, der sog. Kettenläden, an. Sie stellen sich als eine Zusammenfassung von mehreren Spezialgeschäften dar, die unter einheitlicher Leitung stehen und bei denen Einkauf und Lagerhaltung zentralisiert sind. Sie müssen sich auf den Absatz bestimmter Kleidungsarten beschränken, damit die Notwendigkeit größerer Auswahl wegfällt. Ferner muß sich die Kette auf die am meisten verlangten Größen und Qualitäten spezialisieren.

Diesen Kettenläden nahe verwandt sind die Einheitspreisgeschäfte, die hier und da auch bereits in den Einzelhandel mit Herrenbekleidung eindringen. Ihr Anteil am Gesamtabsatz ist zwar noch sehr gering, jedoch in den letzten Jahren ständig im Wachsen begriffen. Ob sie einmal zu einem wesentlichen Faktor in der Verteilung von Herrenbekleidung werden können, läßt sich nach den Erfahrungen während der kurzen Zeit ihres Bestehens noch nicht voraussagen.

62) Wittkowski, a. a. O., S. 40.

Die Spezialgeschäfte haben in der Herrenbekleidungsindustrie deswegen eine so überragende Bedeutung erlangt, weil bei ihnen die individuelle Bedienung der Kunden am besten gewährleistet ist. Diese aber ist erforderlich, da der Konsument, abgesehen davon, daß es sich bei dem Ankauf von Herrenbekleidung um verhältnismäßig große Objekte handelt, weitgehend auf die Fachkenntnis und Beratung des Verkäufers angewiesen ist.

Eine andere Gruppe des Einzelhandels mit Herrenbekleidung stellen die großen Kaufhäuser dar. Sie sind den Warenhäusern nahe verwandt, beschränken sich aber im Gegensatz zu diesen lediglich auf Bekleidungs-, Mode- und Einrichtungsgegenstände. Sie sind hauptsächlich in den Großstädten von Bedeutung und bilden hier für die Spezialgeschäfte eine fühlbare Konkurrenz. Einen weit geringeren Anteil am Gesamtabsatz mit Herrenbekleidung hat die Gruppe der Warenhäuser. Ihr kommt lediglich bei dem Absatz von billigen Artikeln eine gewisse Bedeutung zu, doch zeigt sich auch hier eine Tendenz zum Rückgang. Die Ursachen für diese Abnahme sind darin zu sehen, daß die Kundschaft der Warenhäuser sich weitgehend aus weiblichen Personen zusammensetzt, und daß bei ihnen nicht die für den Verkauf von Herrenbekleidung so unumgänglich notwendige individuelle Verkaufstätigkeit entfaltet werden kann.

Auch der Verkehr der Herrenkleiderfabrikanten mit den Abnehmern kann sich in den verschiedensten Formen abspielen, von denen die weitaus häufigste Form das sog. Reisegeschäft ist. Hierbei sucht ein Vertreter der Fabrik oder der Unternehmer selber zweimal im Jahr zu den Hauptsaisons die Kundschaft auf und legt ihnen eine Musterkollektion sowie einzelne Modellstücke vor. Neben dem Reisegeschäft besteht dann noch der Verkauf vom Fabriklager aus. Diese Art des Vertriebes wird im allgemeinen aber nicht für den Absatz von regulären Waren angewendet, sondern der kauflustige Einzelhändler kommt meistens nur dann an das Lager des Fabrikanten, wenn er „ramschen" will, d. h. wenn er besonders billige Waren, sog. Partiewaren, für irgendwelche besonderen Zwecke, etwa Ausverkäufe usw., sucht. Auf dieses Lagergeschäft, das sich in der Damenbekleidungsindustrie zu einem Krebsschaden ausgewachsen hat, da es für den Fabrikanten in der Regel verlustbringend ist, und das auch in der Herrenbekleidungsindustrie neuerdings an Umfang gewinnt, wird im folgenden Kapitel noch einmal zurückzukommen sein[63]).

Auch die Vertriebsform des brieflichen Angebots seitens des Fabrikanten spielt keine Rolle in der Herrenbekleidungsindustrie. Sie kommt höchstens einmal für Nachbestellungen in Frage oder wird vom Einzelhändler angefordert, wenn es sich um einzelne Sonderanfertigungen handelt. Ebenso ist der Vertrieb durch Verkauf vom auswärtigen Lager völlig bedeutungslos und kann außer-

63) Vgl. S. 73.

dem nur für weniger der Mode unterworfene Artikel angewendet werden.

G. Zusammenfassung.

Bei einer zusammenfassenden Beurteilung des Einflusses der Struktur der Herrenbekleidungsindustrie auf die wirtschaftliche Verbandsbildung dieses Gewerbezweiges treten die organisationshemmenden Faktoren deutlich hervor. Außer der großen Zahl der in Frage kommenden Unternehmer bestehen nebeneinander die verschiedenartigsten Unternehmungsgrößen, deren Aufbau noch durch die Wahl des Betriebssystems stark voneinander abweicht. Auch die geographische Verteilung der Produktionsstätten ist nicht geeignet, Zusammenschlußbewegungen zu erleichtern. Wohl gibt es einige geographisch enger umgrenzte Standortsgebiete, jedoch steht diesen noch eine große Reihe verstreut liegender Erzeugungsorte gegenüber. Nicht einmal die Front der Abnehmer kann als einheitlich bezeichnet werden, was allerdings bei der universellen Verbreitung der konfektionierten Kleidungsstücke nicht weiter wundernimmt.

Aus der Struktur des Gewerbes heraus ist demnach eine Tendenz zur Bildung wirtschaftlicher Verbände kaum zu erwarten. Besonders große Schwierigkeiten aber würden sich einem Zusammenschluß engegenstellen, der beabsichtigte, Monopolzwecke zu verfolgen. Das Ueberwiegen der variablen über die konstanten Kostenbestandteile sowie die räumliche Zersplitterung in dieser Industrie bringen eine erhöhte Außenseitergefahr mit sich, die im konkreten Falle die Verbandspolitik durchkreuzen und damit jedes Monopolstreben unmöglich machen könnte. Der Anstoß zu einer wirtschaftlichen Verbandsbildung, sei es monopolistischer oder nicht-monopolistischer Art, muß daher durch Einflüsse äußerer Art erzwungen werden. Wie stark diese Einwirkungen sein müssen und welche Umstände dabei mitwirken, um die sich aus der Struktur ergebenden Widerstände gegen eine umfassende Organisation zu beseitigen, soll im nächsten Kapitel erörtert werden.

3. Kapitel.

Die Bedeutung der Verbandsbildung für die Herrenbekleidungsindustrie.

1. Die Notwendigkeit einer Verbandsbildung.

A. Vom Standpunkt der Industrie.

Wenn dieser Abschnitt von der Notwendigkeit einer wirtschaftlichen Verbandsbildung in der Herrenbekleidungsindustrie handeln wird, so soll damit noch nicht Stellung zu der Art oder Intensität eines Zusammenschlusses der Herrenkleiderfabrikanten genommen werden. Es kommt hier lediglich darauf an, die Ursachen herauszuarbeiten, die es prinzipiell notwendig erscheinen lassen, daß in Fragen, die für die gesamte Branche eine Bedeutung haben, statt eines einzelnen Unternehmers eine Gruppe von Unternehmern für alle tätig wird. Der Ausdruck „Notwendigkeit", dem ja leicht eine gewisse Tendenz anhaftet, zeigt aber schon, daß es sich hierbei nur um ein gemeinsames Vorgehen der Herrenbekleidungsindustrie zur Abwehr von unberechtigten Uebergriffen der vor- und nachgeordneten Wirtschaftsstufen handeln soll, um nicht in die Gefahr des Verlustes der wirtschaftlichen Stellung zu geraten. Und zwar interessieren hier in erster Linie die Maßnahmen, die auf wirtschaftspolitischem Gebiet liegen, während die sozialpolitischen Forderungen der Arbeitnehmer nur im Sonderfalle Berücksichtigung finden werden, obwohl sie es waren, die zuerst zu einer tatsächlichen Organisation der Unternehmer als Abwehrmaßnahme gegen vielfach zu überspannte Forderungen führten.

Die deutsche Herrenbekleidungsindustrie sieht sich sowohl auf der Nachfrageseite wie auch auf der Angebotsseite Wirtschaftsgruppen gegenüber, die den Weg zu außerordentlich straffen Organisationen, verglichen mit den übrigen Zusammenschlüssen in der Textilindustrie, gefunden haben. Die Abnehmerschaft, der Einzelhandel mit Herrenbekleidung, hat seine Vertretung in dem „Reichsverband für Herren- und Knabenkleidung e. V.", der, wie Schüler[64]) feststellte, der stärkste und bestorganisierteste Einzel-

64) Schüler, Die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen der Textil- und Bekleidungsindustrie unter dem Einfluß der Geldentwertung und ihre Wirkungen auf die Abnehmer, Münster 1926, S. 12.

handelsverband Deutschlands sein dürfte. Dabei soll eine Untersuchung der Frage, inwieweit die Gründung dieses Verbandes etwa durch den Zusammenschluß der Herrenkleiderfabrikanten verursacht oder wenigstens mit beeinflußt wurde, nicht vorgenommen werden, da es hier nur darauf ankommt, rein theoretisch den Zwang zur Verbandsbildung bei der heutigen Lage der Herrenbekleidungsindustrie aufzuzeigen.

Auf der Seite der vorgelagerten Wirtschaftsgruppen, bei denen in erster Linie die Tuchindustrie in Betracht kommt, bestehen ohne Ausnahme mehr oder minder straff organisierte Wirtschaftsverbände. Besonders die „Deutsche Tuchkonvention", die Vertretung der Tuchfabrikanten, hat es verstanden, sich wegen ihres rücksichtslosen Vorgehens gegen Außenseiter und Abnehmerschaft einen Namen in der Textilindustrie zu schaffen. Sie ist das größte Kartell der Textilindustrie, ja sie kann wohl als das ausgedehnteste industrielle Kartell überhaupt angesehen werden. Sie stellt eine hervorragende Leistung auf dem Gebiet der Unternehmerorganisation dar[65]). Die von den Maßnahmen ihrer Verbandspolitik Betroffenen sahen sich oft gezwungen, wegen der Gefährdung ihrer Existenz den Schutz des Kartellgerichts anzurufen. Die Stellung der deutschen Herrenbekleidungsindustrie zwischen zwei derartig festgefügten Wirtschaftsverbänden muß daher ohne weiteres schon einen Druck in Richtung eines Zusammenschlusses auslösen, um unvermeidlichen Uebergriffen auf wirtschaftspolitischem Gebiet eine geeignete Abwehr entgegensetzen zu können.

Das heutige Wirtschaftssystem zeichnet sich dadurch aus, daß in fast allen Gewerbezweigen die Gefahr der Ueberproduktion latent geworden ist. Ueberproduktion wird verursacht durch eine Verschiebung im Kräfteverhältnis von Angebot und Nachfrage, den beiden Faktoren, die entscheidend auf die Preisbildung einwirken. Steigendes Angebot und sinkende Nachfrage ermäßigen den Preis, steigende Nachfrage und sinkendes Angebot erhöhen ihn. Da aber durch die Tendenz zur Ueberproduktion ein Ueberwiegen des Angebots zum Ausdruck kommt, so muß sich diese Tatsache, wenn nicht wirtschaftliche Organisationen eine Anpassung der Produktion an den Bedarf vornehmen, in einem verschärften Konkurrenzkampf auswirken. Hieraus folgt wiederum, daß heute in der Regel die Nachfragenden die stärkere wirtschaftliche Position gegenüber den Anbietenden innehaben. Diese kann nun von ihnen dazu benutzt werden, um einen Druck auf das Preisniveau auszuüben.

Ebenso fand in der deutschen Herrenbekleidungsindustrie nach dem Krieg eine Machtverschiebung von der Produktion zum verteilenden Einzelhandel statt, die die Rentabilität der Herrenkleiderfabriken in Frage stellte. Allerdings bringt es die Eigenart der Er-

65) Bachmann, Organisationsbestrebungen in der deutschen Tuch- und Wollwarenindustrie, Karlsruhe 1915, S. 96.

zeugnisse der Herrenbekleidungsindustrie als Modeindustrie mit sich, daß die einzelnen Artikel in bezug auf die Preiswürdigkeit verhältnismäßig schwer vergleichbar sind, wenigstens gilt dies für die mittleren, besseren und besten Qualitäten. Daher macht sich in dieser Industrie die Machtstellung der Abnehmer nicht allein in einem Druck auf das Preisniveau bemerkbar, sondern daneben vielmehr noch in einer Einflußnahme auf die Zahlungs- und Lieferungsbedingungen der Herrenkleiderfabrikanten.

Zu den Zahlungsbedingungen rechnet man im allgemeinen die Vereinbarungen über Zahlungsziel und Skonto, Zahlungsweise und Zahlungsmittel, Berechnung von Vor- und Verzugszinsen und Valutierungen, d. h. Vorausdatierung von Rechnungen. Sobald es nicht gelingt, die gesamte Industrie zur Anwendung einheitlicher Zahlungsbedingungen zu veranlassen, besteht für die Einzelhändler die Möglichkeit, die im scharfen Wettbewerb stehenden Herrenkleiderfabrikanten gegeneinander auszuspielen und in einzelnen Punkten zu weitgehenden Zugeständnissen zu drängen. Besonders die Zahlungsziele erfahren dann regelmäßig eine ungesunde Ausdehnung, durch die der Fabrikant die Finanzierung des Einzelhandels übernimmt.

Hat sich dagegen auf der der Industrie vorgelagerten Wirtschaftsstufe ein Verband herausgebildet, der bestimmte Zahlungsbedingungen durchzusetzen vermag, so muß eine langfristige Kreditgewährung an den Einzelhändler wegen der Unmöglichkeit der Zurückwälzung zu einer Festlegung der Betriebskapitalien und damit zu einer Verminderung der Geschäftstätigkeit führen. Auch die Gewährung eines hohen Skontosatzes, der dazu anreizen soll, innerhalb bestimmter Grenzen zu regulieren, kann nur dann von Erfolg sein, wenn der Fabrikant in der Lage ist, nach Fälligkeit der Schuld Verzugszinsen in Rechnung zu stellen und einzutreiben. Gerade die Bezahlung dieser wird aber von den Einzelhändlern allgemein verweigert, da sie sich darauf stützen können, daß in der Regel einige Lieferanten hierin entgegenkommend sind.

Ja die Forderung von möglichst hohen Skontosätzen kann zu einem selbständigen Mittel des Konkurrenzkampfes werden und bedeutet dann nichts anderes wie einen verstärkten Preisdruck. „Denn einer Berücksichtigung in der Kalkulation steht nichts im Wege außer der Konkurrenz!“[66]) Gegen diesen Punkt der Zahlungsbedingungen wird besonders von den „Einkaufskonzernen“[67]) des

66) Sachs, a. a. O., S. 166.

67) Der Name Einkaufskonzern ist irreführend, da die ihnen angeschlossenen Firmen weitgehend selbständig bleiben und keine kapitalmäßige Verflechtung untereinander eingehen. Es handelt sich hierbei um genossenschaftsähnliche Gebilde, die aus der Ansicht heraus entstanden sind, den kleinen Einzelhandelsfirmen die Vergünstigungen des Großbezuges zu verschaffen. Hirsch (Probleme . . .), a. a. O., S. 960, schlägt für sie den Namen Einkaufsgemeinschaften vor. Jedoch soll hier in Anlehnung an den Sprachgebrauch der Ausdruck Einkaufskonzern weiter verwendet werden.

Einzelhandels mit Herrenbekleidung angegangen, die für sich die Gewährung eines Sonderskontos als sog. Konzern-Einkauf-Rente in Anspruch nehmen. Nun ist zwar die Gewährung eines besonderen Skontos an Großabnehmer aus wirtschaftlichen Gründen gerechtfertigt, jedoch sind die Einkaufskonzerne nicht immer zu dieser Gruppe zu rechnen. Vor allem dann nicht, wenn sie von den Herrenkleiderfabrikanten verlangen, daß diese die gemeinsam bestellten Waren sämtlichen Mitgliedern gesondert zustellen. Dem Fabrikanten entstehen dann nämlich dieselben Kosten wie bei jedem anderen Abnehmer auch, so daß ein Sonderskonto wirtschaftlich nicht gerechtfertigt wäre.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Aufstellung der Lieferungsbedingungen. Besteht keine Regelung durch einen Verband, so ist der Einzelhandel als wirtschaftlich stärkere Partei in der Lage, eine Festlegung in der Weise zu bewirken, daß für ihn möglichst wenig Risiken mit dem Einkauf verbunden sind. Durch die Einführung einer Baisseklausel, die besagt, daß jede Lohnreduzierung, jede Material- und Preisreduktion, die in der Zeit bis zur Lieferung der aufgegebenen Waren eintritt, in vollem Umfange von den im Auftrag vermerkten Preisen bei Inrechnungstellung abgezogen werden muß, kann sich der Abnehmer gegen Preisschwankungen zu seinen Ungunsten sichern. Wenn die Einführung der Baisseklausel an der Weigerung der Fabrikanten scheitert, so kann ein Druck auf die Länge der Nachlieferungsfrist sowie die sofortige Beanstandung bei den geringsten Abweichungen von Mustern zu demselben Ziel führen.

Ferner verleitet der scharfe Konkurrenzkampf um den Absatzmarkt die Herrenkleiderfabrikanten dazu, ihren Kunden die Waren in Kommisson zu überlassen, obwohl sie dabei wegen der Saison- und Modeeinflüsse ein außerordentlich großes Risiko eingehen. Auch Großzügigkeit in der Zurücknahme von Retouren ist ein Mittel, um den Absatz auszudehnen. Denn die Einzelhändler laufen dann ein geringes Risiko, da sie die Waren, die nach kurzer Zeit nicht mehr der Mode entsprechen, oder die aus irgendwelchen Gründen schlecht verkäuflich sind, einfach als „Retouren" behandeln können. Diese Geschäftskniffe sind aber, sobald sie von der Herrenbekleidungsindustrie nicht zurückgewiesen oder abgewälzt werden können, geeignet, die Notwendigkeit einer Verbandsbildung vor Augen zu führen. Dazu kommt noch, daß nicht nur eine Abwehr gegen die Forderungen der Abnehmer, sondern gleicherweise auch gegen die Vorlieferanten unerläßlich ist, damit diese nicht ihrerseits versuchen, möglichst viele Risiken abzuwälzen.

Auch das Eindringen des Einzelhandels mit Herrenbekleidung in die Produktionssphäre, die sogenannte Selbstfabrikation, verdient die Beachtung der deutschen Herrenbekleidungsindustrie, da hierdurch ihr Beschäftigungsgrad verschlechtert wird. Ueber den Umfang dieser Tätigkeit bestanden bis vor kurzem noch keine zuverlässigen Schätzungen. Fest steht nur, daß ihre Bedeutung jederzeit über-

trieben worden ist, denn die Produktionserhebung für die Bekleidungsindustrie[68]) hat den Umfang der Selbstfabrikation für das Jahr 1928 mit 12 Prozent des Gesamtabsatzes der deutschen Herrenbekleidungsindustrie ermittelt. Für das Jahr 1929, vor allem aber für 1930, muß indessen mit einem starken Rückgang gerechnet werden, der durch die allgemeine Konjunkturentwicklung veranlaßt wurde.

Gegen eine Zunahme der Selbstfabrikation, die ja eine vom Einzelhandel ausgehende Vertikalbewegung darstellt, sprechen dieselben Gründe, die bei der Behandlung der Konzentrationstendenz vertikaler Art seitens der Herrenbekleidungsindustrie aufgezeigt wurden[69]). Wohl können vorübergehend in Zeiten ansteigender Konjunktur bei Unternehmungen großen Umfanges die Vorteile die Nachteile überwiegen, eine volle Deckung des Bedarfs ist jedoch in fast allen Fällen unmöglich. Als Vorteil der Selbstfabrikation ist in erster Linie die Vermehrung des Handelsgewinns um den Fabrikationsgewinn anzusehen, sowie eine relative Verminderung der Gesamtunkosten, die vor allem durch die Ersparnis von Einkaufsspesen erreicht wird. Außerdem kann die Befreiung von dem Konditionenzwang der Herrenbekleidungsindustrie einen erheblichen Vorteil gegenüber den nicht selbst fabrizierenden Konkurrenten bieten.

Diese Vorteile können aber durch schwerwiegende Nachteile überkompensiert werden. Abgesehen davon, daß die Voraussetzung für eine wirtschaftliche Selbstfabrikation ein kapitalkräftiger Einzelhandelsbetrieb größeren Umfanges ist, muß noch das Konjunkturrisiko der Produktion mit in Kauf genommen werden. Dazu kommt ferner, daß die Produktion schwer der Absatzgestaltung angepaßt werden kann, was sich dann in vergrößerten Kosten und Risiken der zusätzlichen Lagerhaltung nachteilig auswirkt. Daneben entstehen Schwierigkeiten dadurch, daß die von den Konsumenten verlangte Vielseitigkeit des Angebots nicht mit einer rationellen Produktionsweise in Einklang gebracht werden kann. Durch das Fehlen von Anregungen erhöht sich die Gefahr der Einseitigkeit hinsichtlich der Paßformen und der Musterung. Letzten Endes kann sogar der Fall eintreten, daß die fabrizierenden Einzelhändler bei Beschaffung der Rohmaterialien nicht die günstigsten Preise durchzusetzen vermögen, da die Tuchfabrikanten teilweise nur mit dem Tuchgroßhandel und der Bekleidungsindustrie arbeiten.

Die Selbstfabrikation wird außer von den in der Regel großkapitalistischen Einzelhandelsbetrieben noch durch sogenannte Selbstproduzenten-Gemeinschaften[70]) durchgeführt. In diesen Ge-

68) Produktionserhebung für die Bekleidungsindustrie, a. a. O., S. 3.

69) S. 40 ff.

70) Dieser Ausdruck findet sich bei Leitzke, Die Entwicklung der deutschen Herrenkonfektion nach dem Kriege, Berlin 1929 (unveröffentlicht),

meinschaftsbetrieben haben sich die mittleren und kleinen Einzelhändler ein Institut geschaffen, durch das sie glauben, eine billigere Versorgung zu erreichen als durch den Markt der Herrenbekleidungsindustrie. Die Betriebe der Selbstproduzenten-Gemeinschaften sind vielfach nur von mittlerer Größe, da im allgemeinen aus jeder Stadt nur ein Mitglied aufgenommen wird, eine zu starke Dezentralisierung aber auseinandergehende Interessen hervorrufen könnte. Die Beurteilung der Selbstfabrikation durch derartige Gemeinschaftsbetriebe führt zu ähnlichen Ergebnissen, wie gegenüber der Selbstfabrikation durch die Einzelhändler. Das Urteil muß sogar noch ungünstiger lauten, da im Falle des Gemeinschaftsbetriebes das Konjunkturrisiko besonders stark ausgeprägt ist. Die einzelnen Mitglieder stellen nämlich an seine Leistungen besonders hohe Anforderungen, die bei absteigender Konjunktur wegen des eigenartigen finanziellen Aufbaus unmöglich zu erfüllen sind. Die Folge davon ist dann, daß die Mitglieder ihren Bedarf am freien Markt günstiger einzudecken vermögen als in ihrem eigenen Betrieb. Aus diesem Grunde hat die anhaltende Wirtschaftskrisis einen starken Rückgang gerade dieser Selbstproduzenten-Gemeinschaften zur Folge gehabt.

An dieser Stelle ist noch kurz der Auftragerteilung in „Lohnkonfektion" Erwähnung zu tun, die häufig als der erste Schritt des Ueberganges zur Selbstfabrikation anzusehen ist, es allerdings nicht unbedingt zu sein braucht. Die „Herrenkleiderfabriken", die ausschließlich die Anfertigung von Herrenkonfektion aus eingesandten Stoffen vornehmen, sind etwa den Zwischenmeistern gleichzustellen. Sie haben jedoch einen erweiterten Aufgabenkreis und arbeiten in der Regel mit modernen Produktionsanlagen. Ausschließlich in Lohn sind nur wenige Firmen tätig, vorwiegend in Stettin und Aschaffenburg, während einzelne Aufträge dieser Art von fast allen Herrenkleiderfabrikanten ausgeführt werden. Als Auftraggeber kommen Maßgeschäfte in Frage, die neben der Herstellung von Maßbekleidung hochwertige Konfektion führen und daher gute Stoffe erstklassig verarbeiten lassen. Ferner die selbstfabrizierenden Einzelhändler, wenn ihr Produktionsapparat in der Hochsaison die Aufträge nicht bewältigen kann, und schließlich die Einkaufskonzerne, die das Risiko der Produktion nicht selbst übernehmen wollen, jedoch nicht auf die Vorteile beim Stoffeinkauf im großen zu verzichten wünschen.

B. Vom Standpunkt der Wirtschaftspartner.

Vom Standpunkt der Wirtschaftspartner aus ist eine geschlossene Organisation der Herrenbekleidungsindustrie durchaus günstig zu beurteilen. Wohl mögen kurzsichtige Elemente in der

S. 25. Der gewöhnliche Sprachgebrauch registriert sie meistens auch unter der nicht zutreffenden Bezeichnung Einkaufskonzern oder ganz allgemein Konzernbildung.

Abwehrfront eine Verminderung ihrer privatwirtschaftlichen Vorteile erkennen, da nunmehr eine Reihe von Risiken nicht mehr weiter- bzw. zurückgewälzt werden können. Auf die Dauer gesehen, bringen jedoch auch für sie gesunde Konkurrenzverhältnisse nur Vorteile mit sich. Der vorgeordneten Wirtschaftsgruppe steht nunmehr ein verhandlungsfähiger Partner gegenüber, so daß es von dem Kräfteverhältnis dieser beiden Gruppen abhängen wird, auf welcher Grundlage eine Abgrenzung der wirtschaftlichen Macht vorgenommen werden soll. Ist indessen eine Einigung erreicht, so wird diese Dritten gegenüber eine außerordentliche Stärkung für die Durchführung verbandspolitischer Ziele zur Folge haben.

Auch für die Abnehmer, die in erster Linie die Wirkungen einer Organisation zu spüren bekommen, überwiegen die Vorteile, denn sie haben an sich kein Interesse, Waren zu Bedingungen und Preisen zu beziehen, die wirtschaftlich nicht mehr vertretbar sind. Es bleibt in diesem Falle, wo die ökonomische Vernunft bewußt ausgeschaltet ist, immer die Unsicherheit, daß es der Konkurrenz vielleicht gelingt, noch günstigere Bedingungen herauszuholen. Die Interessen des gesamten Einzelhandels sind aber nur dann gewahrt, wenn jeder einzelne Abnehmer die Gewißheit hat, daß er in bezug auf die Konditionen nicht differenziert wird. Diese Gewißheit kann ihnen aber nur dadurch verschafft werden, daß die Organisationen der Herrenbekleidungsindustrie die Einräumung von Sonderkonditionen verbieten und unter Strafe stellen. Eine Folge davon ist die bessere Beurteilung der Fabrikanten, da eine Beeinflussung durch außerökonomische Gesichtspunkte wegfällt und nunmehr lediglich die Qualitäts- und Preisstellung Berücksichtigung findet. Ein weiterer Vorteil ist, daß die Beseitigung einer ungesunden Pumpwirtschaft den Einzelhandel von nicht lebensfähigen Elementen zu reinigen pflegt.

C. Allgemein volkswirtschaftliche Beurteilung.

Die volkswirtschaftliche Beurteilung der wirtschaftlichen Verbandsbildung hat zunächst von der Frage auszugehen, wie denn die betreffende Organisation auf den privatwirtschaftlichen Effekt, die Risiken und die Rentabilität der Wirtschaft, wirkt. Sodann hieraus folgend, wie sie auf die Dauer den sozialwirtschaftlichen Effekt, die Produktivität und den Preis, beeinflußt[71]). Die Antwort auf diese Frage kann nach den früheren Ausführungen nur günstig lauten. Denn es ist unzweifelhaft, daß derartige Organisationen geeignet sind, sowohl den privatwirtschaftlichen Effekt zu verbessern, wie auch durch die Beschleunigung des Geld- und Warenumlaufs den sozialwirtschaftlichen Effekt. Allerdings können diese günstigen Wirkungen durch verschiedene Nachteile überkompensiert werden. Nämlich dann, wenn die Organisationen diese Ziele nur durch ge-

71) v. Beckerath (Industrialismus), a. a. O., S. 271.

waltsame Störungen des ökonomischen Gesamtprozesses zu erreichen vermögen. Eine allgemeine volkswirtschaftliche Beurteilung der Verbandsbildung kann daher nur bedingt vorgenommen werden, denn es hängt jedesmal von dem besonderen Fall ab, inwieweit hierbei für die Gesamtwirtschaft Vorteile zu verzeichnen sind.

2. Die Bedeutung der Gemeinschaftsarbeit im Rahmen eines Wirtschaftsverbandes.

Der vorhergehende Abschnitt zeigte die Maßnahmen, die darauf abzielten, Mißbräuche zu unterbinden und der Herrenbekleidungsindustrie Gleichberechtigung mit ihren anderen Wirtschaftspartnern zu verschaffen. Die Aufgabe dieses Abschnittes soll es sein, darzulegen, wie das natürliche Kräfteverhältnis, das bei freiem Wettbewerb regelmäßig zuungunsten der Lieferanten besteht, ausgeglichen und womöglich zu ihren Gunsten abgeändert werden kann. Daneben ist die Bedeutung der Gemeinschaftsarbeit im Rahmen eines Wirtschaftsverbandes aufzuzeigen.

A. Wahrung von wirtschaftspolitischen Interessen.

Durch die Verschiedenartigkeit der Zwecke und Ziele eines Wirtschaftsverbandes muß auch die Verbandspolitik bestimmt werden. Da aber die Wirtschaftsverbände im Gegensatz zu den Kapitalorganisationen Personenbündnisse sind, so haften ihnen auch alle Mängel und Schwächen an, die man etwa unter der Bezeichnung „personelle Kompromißpolitik" zusammenfassen kann. Das Ziel, das erstrebt werden soll, entscheidet über den Aufbau der Organisation, der allerdings wiederum weitgehend durch die Struktur des Gewerbes bedingt ist. Je weiter das Ziel gesteckt ist, je mehr es also in die wirtschaftliche Tätigkeit der Mitglieder eingreift, desto notwendiger wird auch eine straffe Organisation.

Ganz allgemein ist als Ziel der Verbandspolitik die Förderung der gemeinsamen Interessen der Mitglieder, letzten Endes also die Sicherung des Ertrages, zu betrachten. Man muß sich jedenfalls darüber klar sein, um den richtigen Ausgangspunkt für eine Beurteilung der Wirtschaftsverbände zu gewinnen, daß die Verbandspolitik in erster Linie privatwirtschaftlich orientiert ist. Wenn durch sie zugleich die Förderung der volkswirtschaftlichen Produktivität, also ein gemeinwirtschaftliches Ziel, erreicht wird, so kommt dies für den Verband erst in zweiter Linie.

Die Wege, wie die Verbandsziele verwirklicht werden können, laufen sämtlich direkt oder indirekt darauf hinaus, die Stellung der Industrie am Markte zu verbessern. Dies kann durch marktpolitische Maßnahmen sowie durch eine produktionsfördernde Tätigkeit erreicht werden. Bei der Durchführung der ersten ist ein organisatorischer Zwang nicht zu entbehren, während dieser bei der Einflußnahme auf die Produktion bei weitem nicht eine so er-

hebliche Rolle zu spielen pflegt. Welchen Maßnahmen die größere Aufmerksamkeit zuzuwenden ist, hängt von dem Aufbau der Organisation ab und wird vor allem durch die Fähigkeit der Industrie bestimmt, sich zu einem Wirtschaftsverband zusammenzuschließen.

Die erfolgreiche Durchführung einer Verbandspolitik, die eine direkte Einflußnahme auf den Markt nehmen will, hängt ab von dem Grade der Stärke oder Schwäche der unmittelbaren wirtschaftlichen Gegenpartner, sodann aber auch von dem Aufbau der Organisation. Störungen gegen die Verbandsmaßnahmen können von drei Seiten eintreten: einmal von der Seite der Außenseiter, die ja ihrer ganzen Natur nach sich den Bestrebungen des Verbandes widersetzen, ferner von der Seite der Lieferanten und Abnehmer, die durch die Verbandsmaßnahmen direkt betroffen werden, und schließlich können Störungen noch aus den eigenen Reihen der Mitglieder hervorgehen, wenn diese sich zu stark in ihrer wirtschaftlichen Freiheit gehemmt sehen. Eine Verbandspolitik, die marktpolitische Ziele verfolgen will, muß daher stets nach drei Seiten gerichtet sein und erfordert in fast jedem Falle einen organisatorischen Zwang. Diesem werden sich die Mitglieder aber nur dann unterwerfen, wenn die durch den Zusammenschluß zu erlangenden Vorteile die Nachteile des Verlustes ihrer uneingeschränkten wirtschaftlichen Freiheit überwiegen. Der Beitritt zu einem Wirtschaftsverband wird deshalb für die einzelne Unternehmung zu einer reinen Zweckmäßigkeitsfrage und lediglich unter dem Gesichtswinkel der Erlangung größtmöglicher privatwirtschaftlicher Vorteile betrachtet werden.

Gerade in der Herrenbekleidungsindustrie besteht aber infolge der Struktur des Gewerbes, des Vorherrschens des persönlichen Elements, sowie der Saison- und Modeeinflüsse eine relativ geringe Neigung zum Zusammenschluß, die nur durch klar auf der Hand liegende Vorteile gemindert werden könnte. Diese vermag auch eine nahezu geschlossene Organisation der Herrenkleiderfabrikanten nicht zu bieten, weil die Gefahr des Aufkommens von Außenseitern in dieser Industrie wegen des geringen benötigten Anlagekapitals außerordentlich groß ist. Sobald eine Verbandspolitik betrieben wird, die stärker in die Selbständigkeit des einzelnen eingreift, werden Außenseiter entweder aus den eigenen Reihen der Mitglieder erstehen oder durch Neugründungen von Unternehmungen erfolgen. Es fehlt daher der Anreiz zur Verbandsbildung, da selbst ein Zusammenschluß der Mehrzahl der Herrenkleiderfabrikanten trotzdem keine erfolgreiche Marktpolitik zu gewährleisten vermag.

Sehr viel günstiger liegt der Fall, wenn es sich bei der Marktpolitik ausschließlich um die Regelung der Zahlungs- und Lieferungsbedingungen handelt. Hier besteht durch die Freiheit der Preisstellung eine Ausgleichsmöglichkeit für die Mitglieder, so daß der organisatorische Zwang in dieser Hinsicht nicht so stark empfunden und durch die zu erlangenden Vorteile mehr als ausgeglichen wird.

Eine Regelung der Konditionen „beseitigt die aus wilder Konkurrenz entstehende Willkür in der Verteilung der Warenkreditlasten und der Produktions- und Absatzrisiken zwischen der Industrie und ihren Abnehmern und schafft mit gleichartigen Bedingungen für gleichartige Lieferungen überhaupt erst die Basis für eine sachgemäße, die Risiken des Absatzes mit berücksichtigende Kostenkalkulation der industriellen Herstellung“[72]).

Daß die Regelung der Konditionen in der Herrenbekleidungsindustrie ganz unerläßlich ist, zeigen die Mißstände, die sofort bei ihrem Wegfall hervortreten. Und zwar hat die Aufstellung und Festlegung der Konditionen im Einvernehmen mit den Abnehmern zu erfolgen, genau wie bei der Festlegung der Lieferantenbedingungen eine Hinzuziehung der Herrenbekleidungsindustrie erforderlich ist, damit unnötige Reibungen in Form von Wirtschaftskämpfen vermieden werden. Auf welchen Stand die Konditionen sich einspielen werden, hängt von dem Kräfteverhältnis zwischen Industrie und Einzelhandel bzw. Tuchindustrie sowie von der Geschlossenheit der einzelnen Organisationen ab.

Die Frage einer Einheitskondition für die gesamte Textilbranche, die vor allem während des Krieges und in der Inflationszeit von vielen Seiten aufgeworfen wurde, soll hier nicht erörtert werden. Ihre Bedeutung ist seinerzeit sicherlich häufig überschätzt worden und durch die Konsolidierung der Wirtschaftsverhältnisse wieder sehr stark in den Hintergrund gedrängt, so daß die Stimmen nach einer Einheitskondition heute immer seltener werden.

Für einen Wirtschaftsverband der Herrenbekleidungsindustrie sind die Grenzen für eine erfolgreiche Marktpolitik also verhältnismäßig eng gezogen und wegen der geringen Gewähr privatwirtschaftlicher Vorteile kaum geeignet, den Mitgliedern die Notwendigkeit einer straffen Organisation vor Augen zu führen. Der Schwerpunkt der Verbandspolitik muß sich daher nach der Richtung einer Gemeinschaftsarbeit, die sich auf die gesamte innerbetriebliche Tätigkeit der Mitglieder ersreckt, hin verlegen, um die Schwäche in marktpolitischer Hinsicht zu einem gewissen Teil wieder hierdurch auszugleichen.

Eine andere wirtschaftspolitische Aufgabe, die einem Wirtschaftsverband der Herrenbekleidungsindustrie zufällt, ist die Vertretung dieses Gewerbezweiges beim „Reichsverband der Deutschen Industrie“, der die Zentralorganisation für alle wirtschaftlichen Verbände der deutschen Industrie darstellt. Zu diesem Zweck bestehen bei ihm 27 Fachgruppen, die jeweils die Fachverbände der einzelnen Industriezweige vereinigen. Wenn in der Fachgruppe der Bekleidungsindustrie eine Vertretung der Herrenkleiderfabrikanten fehlt,

72) v. Beckerath, Reparationsagent und Deutsche Wirtschaftspolitik, eine programmatische Kritik der deutschen Wirtschaft der Gegenwart. Bonn 1928, S. 58.

so besteht die Gefahr, daß eine Vernachlässigung ihrer speziellen Interessen auf dem Gebiet der Steuerpolitik, der allgemeinen Handelspolitik, des Verkehrswesens und der allgemeinen Wirtschaftspolitik eintritt. Insbesondere könnte ein Uebergehen bei zollrechtlichen Fragen für die Herrenbekleidungsindustrie wirtschaftliche Schädigungen im Gefolge haben.

B. Unmittelbare Produktionsförderung.

Da in der Herrenbekleidungsindustrie zwangsorganisatorische Maßnahmen, mit Ausnahme etwa der Konditionenfrage, auf nahezu unüberwindliche Schwierigkeiten stoßen, so ist eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Verbandsmitglieder durch Regelung des Angebots mittels einer weitgehenden Marktbeeinflussung undurchführbar. Die Verbandspolitik muß daher nach der Richtung hin ausgebaut werden, daß versucht wird, eine marktpolitische Stärkung der Mitglieder durch produktionsfördernde Maßnahmen durchzuführen. Durch die Gemeinschaftsarbeit der angeschlossenen Firmen kann auch ohne Ausschaltung des Wettbewerbes eine so erhebliche Kostensenkung in den Unternehmungen der Verbandsmitglieder erreicht werden, daß diese dadurch einen wesentlichen Vorsprung gegenüber den Außenseitern gewinnen.

Die Bedeutung dieser Maßnahmen wird um so wichtiger, je schlechter die Konjunkturlage eines Wirtschaftszweiges ist. In einer Aufschwungsperiode, in der rege Nachfrage herrscht und die Preise nicht zu stark ausgehandelt sind, ist es möglich, eine Anpassung des Produktionsapparates an den modernsten Stand der Technik zu vernachlässigen. In der Stockung dagegen bei drohender oder schon eingetretener Verlustwirtschaft muß mit allen Mitteln eine Kostenersparnis, und wenn sie auch noch so gering ist, erstrebt werden, damit das einzelne Unternehmen nicht aus dem gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozeß ausfällt. Der Vorteil dieser mehr wirtschaftsordnenden Maßnahmen gegenüber den rein wirtschaftspolitischen liegt darin, daß die wirtschaftliche Selbständigkeit der angeschlossenen Mitglieder nur in solchen Punkten eingeengt wird, in denen eine weitgehende Interessenübereinstimmung besteht. Daher wird in diesem Falle ein organisatorischer Zwang vielfach vollständig zu entbehren sein.

Die wirtschaftsordnenden Maßnahmen können eingeteilt werden in solche, die geeignet sind, unmittelbar produktionsfördernd zu wirken und solche mit nur mittelbarem Einfluß. Die unmittelbare Produktionsförderung kann sich wieder auf den Einkauf, auf den Produktionsprozeß selbst und auf den Absatz beziehen.

In der Herrenbekleidungsindustrie können bei der Beschaffung der weiter zu verarbeitenden Materialien einem Wirtschaftsverband sehr wichtige Aufgaben zufallen. Wohl ist hier ein zentralisierter Einkauf wegen der Mannigfaltigkeit und Eigenart der Vorprodukte

unmöglich, jedoch erscheint es außerordentlich zweckmäßig, mit den Wirtschaftsverbänden der vorgeordneten Wirtschaftsstufen Fühlung zu nehmen, um eine gewisse Einheitlichkeit in das Angebot dieser Industriezweige zu bringen.

Als wichtiges Objekt ist hier die Verständigung über die Breiten der einzelnen Oberstoffe anzuführen, die zwischen 140 und 150 Zentimeter schwanken. In der Regel besitzen die hochwertigen Stoffe eine größere Breite als die billigeren[73]). Durch diese Verschiedenartigkeit wird aber die kostensparende Anwendung der Zuschneidemaschine in Frage gestellt, deren volle Ausnutzung ja darauf beruht, daß einheitlich breite und in mehreren Lagen übereinander geschichtete Stoffe verwendet werden. Die Herstellung der mittleren und billigen Herrenbekleidung muß auf den Massenzuschnitt basieren[74]). Bei dem hohen Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten kann durch den Materialverlust infolge größerer Differenzen in den Stoffbreiten eine merkliche Verteuerung verursacht werden.

Es dürfte nicht übermäßig schwierig sein, in Gemeinschaft mit der Deutschen Tuchkonvention eine Stoffbreite festzulegen, die einen möglichst günstigen Zuschnitt gewährleistet und auf die sich sämtliche Tuchfabrikanten ohne besondere technische Schwierigkeiten einstellen können. Es ist erstaunlich, daß bis heute in dieser Richtung praktische Schritte so gut wie noch gar nicht unternommen worden sind, was deutlich die geringe Beachtung beweist, die Ersparnissen innerhalb des Betriebes zugewendet wird. Der Herrenkleiderfabrikant fühlt sich eben in erster Linie als Händler und dann erst als Fabrikant. In der heutigen Lage kann sich unsere Volkswirtschaft derartige Verluste aber nicht mehr leisten. Allerdings muß zugegeben werden, daß dieses Problem erst mit einer zunehmenden Ausbreitung der Zuschneidemaschinen, die vornehmlich in den letzen Jahren stattfand, von Bedeutung wurde.

Ferner ist es im Interesse einer Verbesserung des Produkts von erheblicher Wichtigkeit, mit den Wirtschaftsverbänden der vorgeordneten Wirtschaftsstufen darüber Fühlung zu nehmen, wie in technischer Hinsicht eine gewisse Standardisierung betreffs bestimmter Anforderungen an die Qualität vorgenommen werden könnte. So würden vielfach die berechtigten Klagen der Konsumenten über das schnelle Unscheinbarwerden von Kleidungsstücken, vor allem auch von solchen aus mittleren und besseren Qualitäten verstummen, wenn auf die Farbechtheit der Stoffe ein größerer Wert von der Industrie gelegt würde. Die Durchführung

73) Die Stoffe aus der Lausitzer Gegend haben gewöhnlich eine Breite von 140 cm, während die Aachener Waren etwa eine Breite von 148 cm aufweisen.

74) Die hochwertigen Qualitäten können deswegen nicht im Massenzuschnitt hergestellt werden, weil eine exakte Anordnung des Stoffmusters dann nicht gewährleistet ist.

einer Echtheitsnormung bedarf natürlich der Mitwirkung der Farbenhersteller, auf die in dieser Richtung von den hieran interessierten Wirtschaftsgruppen einzuwirken ist.

Den stärksten unmittelbaren produktionsfördernden Einfluß beim Einkauf würde jedoch eine erfolgreiche Einwirkung auf das Angebot der Tuchfabrikanten haben. Da die Herrenbekleidungsindustrie Modeindustrie ist, so findet sich bei ihr auch eine außerordentlich große Mannigfaltigkeit des Produkts und demnach auch der hierzu benötigten Materialien. Die Tuchindustrie bringt daher zu den beiden Hauptsaisons, Sommer und Winter, eine Unzahl von neuen Mustern heraus, um allen Ansprüchen zu genügen. In den Jahren nach dem Krieg hat diese Neumusterung der Zahl nach groteske Formen angenommen, was teils durch die starke Konkurrenz der Tuchfabrikanten untereinander, teils durch die Herrenkleiderfabrikanten verschuldet ist, von denen jeder möglichst seine „eigenen" Muster aufzunehmen wünscht, d. h. solche Muster, die an ihn allein verkauft werden dürfen. Er muß in diesem Falle allerdings die Abnahme einer bestimmten Mindestzahl von Stücken garantieren.

Aus dem ungeheuren Angebot der Tuchfabrikanten findet in der Herrenbekleidungsindustrie kaum 10 Prozent Beachtung. Dies wird verständlich, wenn man sich vergegenwärtigt, daß eine größere Tuchfabrik jedesmal eine Kollektion von etwa 150 verschiedenen Dessins zusammenstellt, von denen jedes Dessin außerdem in etwa 4 bis 6 Farben erscheint, so daß sich einige Hundert verschiedener Muster ergeben. Durch diese Musterwirtschaft entstehen sowohl der Tuchindustrie wie auch den weiterverarbeitenden Bekleidungsindustrien ungeheure Kosten an Material, Arbeitsaufwand, Reklame- und Regiespesen. Diese Kosten werden bei Modeartikeln bis auf 23 Prozent des Gesamtverbrauchs, bei Stapelwaren dagegen nur auf 3 bis 4 Prozent geschätzt[75]). Eulenburg[76]) berichtet: „Man rechnet, daß auf dem Wege Fabrikant, Versender, Groß- und Klein-

75) Birnbaum, Wirtschaftlichkeitsbestrebungen in der Textilindustrie, Berlin 1929, S. 20. Diese Zahlen beziehen sich nicht auf die Herrenbekleidungsindustrie allein, sondern sollen für die gesamte Textilindustrie gelten. In der Herrenbekleidungsindustrie betragen die Musterspesen nach einer vom „Hauptverband der Herren- und Knabenkleider-Industrie" aufgestellten Unkostenstatistik, die 31 Firmen umfaßte, im Durchschnitt 0,24 % des Gesamtabsatzes. Diese Ziffer ist aber mit der oben genannten deswegen nicht vergleichbar, weil in ihr nur der Materialaufwand enthalten ist, nicht aber der sehr beträchtliche Arbeitsaufwand. Bei den Tuchwebereien, dem Tuchgroßhandel und den Tuchversendern ist jedoch der Materialaufwand entscheidend.

76) Eulenburg, Neue Wege der Wirtschaft, Leipzig (ohne Angabe des Jahres), S. 39. Diese Angaben scheinen übertrieben, wenn auch zugegeben werden muß, daß gerade bei den Tuchgroßversendern sehr starke Musterverluste entstehen. Dagegen ist es möglich, daß 150 000 bis 170 000 Meter Stoff niemals zum vorherbestimmten Verbrauch gelangen, da die durch Modeeinflüsse entwerteten Stoffe nur noch zu „billigen" Kleidungsstücken verarbeitet werden können.

händler, Schneider etwa 30 bis 35 Prozent verwendet werden: das heißt von 500 000 Meter Stoff gelangen 150 000 bis 170 000 überhaupt niemals zum Verbrauch. Das ist die Folge der Mode in Nouveauté-artikeln, bei Stapelwaren beträgt der Verschleiß nur drei bis vier vom Hundert."

Dieser Vielzahl von Mustern, die häufig nur durch Abwandlung von alten entstanden sind, steht auch eine Vielzahl von Preislagen gegenüber. Die Aufgabe eines Wirtschaftsverbandes der Herrenbekleidungsindustrie muß es demnach sein, darauf hinzuwirken, daß die Tuchfabrikanten eine Einschränkung sowohl der Kollektionen wie auch der unzähligen Preislagen vornehmen. Eine qualitative Hebung der Kollektion bei Verminderung der Quantität wird sich auch für die Tuchindustrie günstig auswirken. Versuche dieser Art sind aber bisher regelmäßig erfolglos geblieben, da die Mehrzahl der Tuchfabrikanten von einer Beschränkung der Kollektionen nichts wissen will.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich vorwiegend auf Oberstoffe, während dasselbe für die Gesamtheit der Futterstoffe gilt. Es ist wirtschaftlich nicht mehr vertretbar, wenn z. B. von der Industrie vierzig verschiedene Farben in Taschenfutter angeboten werden[77]). Wohl kommt auch hier der Farbe eine um so größere Bedeutung zu, je qualitativ hochwertiger die zu verarbeitenden Waren sind, zwei Drittel der angebotenen Farben sind jedoch völlig unbegründet. Die Ursache hierfür liegt vorwiegend in dem scharfen Konkurrenzkampf der Industrie. Durch die Vermehrung der Lagerhaltung entstehen aber für alle Beteiligten vermehrte Kosten und Risiken, da diese Ueberfülle an Mustern, gesamtwirtschaftlich gesehen, eine Verlangsamung des Warenumsatzes mit sich bringt.

Wenn im Interesse der beteiligten Wirtschaftskreise eine Verkleinerung der Stoffkollektionen gefordert wird, so soll auch der ästhetischen Bedenken, die dagegen zu sprechen vermögen, gedacht werden. Eine Beschränkung der Kollektionen in der hier angeführten Weise soll nicht dazu führen, daß einige wenige Einheitsstoffe übrig bleiben, sondern es sollen lediglich die Auswüchse und Uebertreibungen der Mannigfaltigkeit beseitigt werden. Wenn eine Tuchfabrik statt 400 verschiedener Muster nur etwa 100 in der Saison herausbringt, so kann von einer „Vergewaltigung des Geschmacks" nicht die Rede sein, zumal in Deutschland etwa 800 Tuchfabriken bestehen, die sich mit der Herstellung von Herren-Oberstoffen befassen.

Eine weitere Verminderung der Musterspesen ließe sich dadurch erreichen, daß fabrikatorisch zusammengehörige Tuchfabriken gemeinsame Ausmusterungen aufstellen. Diese könnten hinsichtlich

77) Textil-Zeitung, Berlin, vom 7. April 1929.

der Qualität der Kollektionen ein besonders hohes Niveau erlangen. Jedoch wäre dieser Schritt erst eine Folge der allgemeinen Einschränkung der Kollektionen.

In der Herrenbekleidungsindustrie kann einer Einflußnahme des Wirtschaftsverbandes auf den Produktionsprozeß nicht die große Bedeutung zukommen, wie es etwa in der Schwerindustrie der Fall ist. Denn es handelt sich bei ihr nicht so sehr um eine technische Rationalisierung, als um eine Rationalisierung der Absatzgestaltung. In der Herrenbekleidungsindustrie ist das Rationalisierungsproblem ein Marktproblem: Wie bringt man Produktion und Konsum in Uebereinstimmung?[78]) Die Tendenz zur Rationalisierung des Produktionsprozesses ist deshalb verhältnismäßig gering, weil der Anteil der Materialkosten einen sehr hohen Prozentsatz vom Wert des konsumfertigen Produkts ausmacht, so daß die Kostenersparnis nicht sehr erheblich sein könnte. Außerdem kann — und dieser Punkt ist ausschlaggebend — eine Steigerung der Produktivität des technischen Apparates zu zusätzlichen Kosten führen, wenn die Saison- und Modeeinflüsse es nicht gestatten, daß die Anlagen auch voll ausgenutzt werden können. Solange nicht die irrationalen Nachfragefaktoren einer „Rationalisierung" unterzogen werden, kann sich daher eine technische Rationalisierung in der Herrenbekleidungsindustrie mit Erfolg immer nur auf einzelne Teile, nie aber auf den gesamten Produktionsprozeß beziehen.

Die Möglichkeit einer Teil-Rationalisierung bestände in einem weiteren Ausbau der Spezialisierung, die bis heute nur wenig durchgeführt ist[79]). In der Herrenbekleidungsindustrie ist eine Spezialisierung sowohl auf bestimmte Gruppen von Erzeugnissen, wie auch auf bestimmte Preislagen möglich. In beiden Fällen würde eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und damit eine Senkung der Produktionskosten möglich sein. In rein technisch fabrikatorischer Hinsicht bietet die Spezialisierung in der Herrenbekleidungsindustrie, genau wie in fast allen anderen Industrien, nur Vorteile. In wirtschaftlicher Hinsicht, vor allem für die Absatzgestaltung, können sich jedoch schwerwiegende Nachteile ergeben. Die Spezialisierung muß daher immer von der Berücksichtigung dieser beiden Gesichtspunkte und deren günstigstem Verhältnis zueinander abhängig gemacht werden. Allerdings könnte durch das Eingreifen eines Wirtschaftsverbandes das durch die Spezialisierung erhöhte Absatzrisiko weitgehend gemindert werden, wenn die Verbandsleitung in der Lage wäre, eine Verständigung über das Fabrikationsprogramm einzelner Gruppen der Herrenbekleidungsindustrie herbeizuführen.

Eng verbunden mit dem Problem der Spezialisierung sind die Maßnahmen, die man gewöhnlich mit dem Ausdruck Typisierung

78) Koppel, Gemeinschaftsarbeit und Gemeinschaftsinteressen in: „Deutsche Konfektion", Berlin, vom 14. Oktober 1927, Nr. 41, S. 15.

79) Vgl. S. 14.

und Normalisierung zu bezeichnen pflegt. Sie erstreben stets eine Vereinheitlichung der Erzeugung und vereinfachen somit die produktions- und absatztechnischen Grundlagen einer Unternehmung. Die Typisierung bezweckt eine Vereinheitlichung der Warenform und damit die Förderung der Reihen- und Massenherstellung, während die Normalisierung eine Vereinheitlichung der Einzelteile dadurch vornehmen will, daß sich sämtliche Hersteller auf genau die gleiche Ausführungsform einigen.

Beide Maßnahmen haben bisher in der Herrenbekleidungsindustrie keine Bedeutung erlangt, da bei den der Mode unterworfenen Erzeugnissen, langfristig gesehen, die Einheitlichkeit des Bedürfnisses fehlt. Die Ausbreitung der Mode bis in die untersten Volksschichten hat wohl eine ähnliche Wirkung wie die Typisierung, jedoch fehlt ihr das Moment der Beständigkeit, das für die Typisierung nicht zu entbehren ist. Will daher ein Wirtschaftsverband eine gewisse Typisierung und Normalisierung einführen, so muß dabei immer die Wirkung auf die Absatzgestaltung im Auge behalten werden: „Es kämpft das Bedürfnis nach Abwechslung und nach einer seinem individuellen Geschmack angepaßten Warenform beim Verbraucher mit dem Bedürfnis nach gleichförmiger Herstellung in den Betrieben der Produzenten. Der Sieg des einen oder anderen Prinzips hängt außerdem weitgehend von den allgemeinen Verbrauchssitten und gesellschaftlichen Anschauungen ab“[80]). Jedoch erscheint es unzweifelhaft, daß auch in Deutschland auf diesem Gebiet eine größere Vereinheitlichung als bisher eintreten wird, wie sie in New York und London schon stattgefunden hat.

Es soll aber keineswegs übersehen werden, daß amerikanische Sitten, bei denen ein Hervortreten durch die Kleidung als etwas Unerwünschtes angesehen wird, sich nicht ohne weiteres auf den viel individueller veranlagten Deutschen übertragen lassen. Eine Uebertragung, die außerdem im Interesse der Konkurrenzfähigkeit auch gar nicht erwünscht wäre. Nur scheint es unökonomisch zu sein, daß nahezu jede Herrenkleiderfabrik fast alle vorkommenden Kleidungsstücke herstellt und in ihrer Kollektion z. B. allein für Straßenanzüge vierzig verschiedene Preislagen aufweist. Verminderung der Preislagen sowie Beschränkung auf weniger Artikel braucht nicht unbedingt eine Erziehung zur Schablone zur Folge zu haben. Rationaliserung ist hier sicherlich am Platz, nur muß dabei, um wirtschaftliche Schädigungen zu vermeiden, beachtet werden, daß ihre Grenzen viel enger gezogen sind in Deutschland, als etwa in den Vereinigten Staaten. Daß die Herstellung von Herrenbekleidung niemals zu einer vollkommen typisierten Massenfabrikation werden wird, dafür sorgt schon die verschiedenartige Rassenzusammensetzung unserer Bevölkerung, die die Einführung eines Standardmodells unmöglich macht.

---

80) v. Beckerath (Industrialismus), a. a. O., S. 104.

Außer der Frage einer stärkeren Spezialisierung und damit einer größeren Vereinheitlichung der Warenform findet sich für einen Wirtschaftsverband ein ausgedehntes Arbeitsgebiet in der Festlegung der Qualität bei der Verarbeitung von Herrenbekleidungsstücken. Die Lösung dieser Frage ist deswegen so dringend, weil im allgemeinen stark auseinandergehende Preislagen für Kleidungsstücke bei den gleichen Stoffqualitäten geeignet sind, die Konsumenten zu verwirren. Außerdem gelingt es auf diese Weise unreellen Elementen, in den Einzelhandel mit Herrenbekleidung einzudringen.

Der größte Teil dieser Preisdifferenzen geht aus der grundverschiedenen Verarbeitung der Kleidungsstücke hervor. Da aber der Konsument und häufig auch der kleine Einzelhändler, denen eine eingehendere Sachkenntnis fehlt, in der Regel die Güte eines Kleidungsstückes nur nach der Qualität des Oberstoffes beurteilt, so wird dies, besonders in der Zeit eines verschärften Konkurrenzkampfes, von manchen Herrenkleiderfabriken dadurch ausgenutzt, daß sie qualitativ hochwertige Stoffe minderwertig verarbeiten lassen und sich daher mit verhältnismäßig niedrigen Preisen begnügen können.

Für die Herstellung der Herrenbekleidung bestehen mannigfache Verarbeitungsmöglichkeiten durch die Anwendung verschiedener Tarifserien und Zutaten. Die Wahl zwischen diesen wird üblicherweise durch die Qualität des Oberstoffes bestimmt, dahingehend, daß Stoffqualität, Verarbeitung und Ausstattung einander entsprechen. Wird jedoch ein hochwertiger Oberstoff billig verarbeitet, so ist der Verbraucher insofern benachteiligt, als dieses Kleidungsstück sich schneller verbraucht und schon nach kurzer Zeit unansehnlich wird, da es die Fasson schlecht hält.

Zur Behebung dieser Praktiken, die die Solidität der Herrenbekleidungsindustrie untergraben wie die Stellung des Einzelhandels schädigen, müßte ein Verband bindende Richtlinien für die Art der Verarbeitung und Ausstattung festlegen. Dann würden Preisdifferenzen für dieselben Qualitäten lediglich durch die Geschäftspolitik des Einzelhändlers bestimmt. Für die Aufstellung solcher Richtlinien macht Mauer[81]) den Vorschlag, daß eine Unterteilung für die Festlegung der Qualitätsmerkmale in drei Hauptgruppen vorgenommen wird: 1. Die Qualitätsmerkmale des Oberstoffes, 2. die Merkmale der Futterstoffe und 3. die Qualitätsmerkmale der Konfektion. Die Durchführung dieser Qualitätsnormung müßte sich daher weitgehend auf die Mitarbeit der Wirtschaftsverbände der vor- und nachgeordneten Wirtschaftsstufen stützen.

Allen diesen Maßnahmen zur Beeinflussung des Produktionsprozesses ist gemeinsam, daß es sich bei ihnen in erster Linie um

81) Mauer, Die Qualitätsnormung in der deutschen Herrenkonfektion, in: „Deutsche Konfektion", Berlin, vom 15. März 1929, Nr. 11, Seite 11.

technische Rationalisierungsmittel handelt, bei denen es jedoch zweifelhaft ist, ob sie im einzelnen Falle auch wirtschaftlich sind. Da die kommerzielle Rationalisierung für den Erfolg aber allein maßgebend ist, so bedarf die Einführung derartiger Maßnahmen in eine Modeindustrie einer gründlichen Prüfung, inwieweit technische und kommerzielle Rationalisierung hierbei auseinanderfallen.

Die Einwirkung der Wirtschaftsverbände auf den Produktionsprozeß der Herrenkleiderfabriken wird im Regelfalle auch die Absatzgestaltung mit beeinflussen. In Zusammenarbeit mit dem Abnehmerverband, dem „Reichsverband für Herren- und Knabenkleidung e. V.", sind solche Maßnahmen zu treffen, die geeignet sind, eine Verbilligung des Fertigprodukts herbeizuführen, um dadurch den Absatzkreis zu erweitern. Hierher gehört vor allem eine Beschränkung der Kollektionen der Herrenkleiderfabrikanten, damit die Lagerhaltung beim Einzelhandel herabgedrückt wird. Eine zunehmende Spezialisierung der Herrenkleiderfabriken wirkt ebenfalls in dieser Richtung, so daß hierdurch eine fühlbare Verminderung der Vertriebskosten des Einzelhandels mit Herrenbekleidung erwartet werden kann.

Die Einführung der Qualitätsnormung in die Herrenbekleidungsindustrie mit Hilfe eines Wirtschaftsverbandes kann dann noch besonders wirksam gestaltet werden, wenn diese Qualitätsgarantie durch den gemeinsamen Erwerb einer Schutzmarke, eines sog. Verbandszeichens, den Konsumenten gesichert wird. Die Einführung einer derartigen Verbandsmarke setzt allerdings eine Kontrolle durch den Verband voraus, die sich über sämtliche Wirtschaftsstufen erstrecken muß, also nur in Zusammenarbeit mit anderen Wirtschaftsverbänden denkbar ist. Ist man hierüber jedoch zu einer Einigung gekommen, so kann diese Verbandsmarke zu einer wirksamen Waffe im Kampf mit den Außenseitern werden, und somit die Stellung eines Wirtschaftsverbandes außerordentlich stärken.

Die Variierung dieser Verbandsmarke, die bisher nur in dem Sinn von Herstellermarke gebraucht wurde, so daß für bestimmte Qualitäten in festgesetzten Preislagen besondere Marken geschaffen werden, würde die Einführung eines echten Markenartikels, eines Typenfabrikats, in die Herrenbekleidungsindustrie bedeuten. Ob dies bei einem Erzeugnis, das außer ständigen Geschmacksänderungen noch den besonderen Saisonschwankungen unterworfen ist, möglich und auch vorteilhaft ist, erscheint zweifelhaft. Es würde sich hierbei in der Hauptsache nur um solche Artikel handeln können, die von diesen Einflüssen weniger abhängig sind, also etwa blaue, schwarze oder einfarbige Kleidungsstücke.

Soweit bekannt, ist die Einführung eines echten Markenartikels in die Herrenbekleidungsindustrie noch niemals versucht worden. Wenn sonst in der Branche von Markenartikeln die Rede ist, so handelt es sich lediglich um Herstellermarken. Aber auch deren

Einführung ist bis heute nur in ganz geringem Umfange gelungen, da der Einzelhandel ihrem Eindringen aus naheliegenden Gründen nicht wohlwollend gegenübersteht. Der Reichsverband für Herren- und Knabenkleidung hat seiner grundsätzlichen Ablehnung gegen Markenartikel in der Herrenbekleidungsindustrie in folgender Weise Ausdruck gegeben[82]):

„Der in der Herrenbekleidungsindustrie in der letzten Zeit stärker zu beobachtende Versuch der Fabrikanten, Markenartikel einzuführen und in der Publikumspresse zu propagieren, gibt dem Herrenbekleidungs-Einzelhandel zu grundsätzlichen Bedenken Anlaß. Die wirtschaftliche und kaufmännische Struktur des Herrenbekleidungs-Einzelhandels, die in der Unabhängigkeit und Selbständigkeit des einzelnen Unternehmens in Einkauf und Verkauf ihren wesentlichsten Ausdruck findet, ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung dieses Wirtschaftszweiges gewesen. Alle Bestrebungen, die diese Grundlagen erschüttern — und diese Gefahr ist durch die Einführung von Markenartikeln gegeben —, muß der Herrenbekleidungs-Einzelhandel ablehnen. Der Reichsverband empfiehlt seinen Mitgliedern, diese Markenartikel nicht zu propagieren, sondern die Reklame dieser Artikel unter dem Namen der in der Kundschaft eingeführten Firma durchzuführen."

Von dieser allgemeinen Ablehnung könnte jedoch der Verbandsmarke eine Ausnahmestellung zugebilligt werden, da es sich bei ihr ja nicht um die Propagnda einer bestimmten Herrenkleiderfabrik oder eines Konzerns handelt. Sie soll lediglich eine Qualitätsgarantie der gesamten organisierten Industrie verkörpern.

Eine letzte Maßnahme schließlich, um zu einer Erweiterung des Absatzes der Herrenbekleidungsindustrie zu gelangen, wäre die Gemeinschaftswerbung durch einen Wirtschaftsverband. Da hieran auch der Einzelhandel mit Herrenbekleidung ein Interesse hätte, müßte eine zweckmäßige Verteilung der Reklamearbeit zwischen den Vertretungen der Industrie und des Einzelhandels vorgenommen werden. Durch die Uebernahme der Reklame auf die Verbände würde eine Kundenwerbung unter Verwendung rationellster Methoden gewährleistet sein, die zudem noch ohne allzu starke finanzielle Belastung der einzelnen Verbandsmitglieder vonstatten ginge. Um den Nutzen dieser Gemeinschaftswerbung nicht auch den Außenseitern dieser beiden Verbände zugute kommen zu lassen, würde sich die Einführung einer Verbandsmarke auch aus diesem Grunde rechtfertigen.

C. Mittelbare Produktionsförderung.

Eine noch größere Bedeutung als den Maßnahmen, die unmittelbar produktionsfördernd wirken, kommt in der Herrenbekleidungsindustrie der mittelbaren Produktionsförderung zu. Sie ist ebenfalls geeignet, die volkswirtschaftliche Produktivität zu heben. Von besonderer Wichtigkeit wird sie in saison- und modeabhängigen Industrien, da hier Disposition und Kalkulation außerordentlich er-

82) Textil-Zeitung, Berlin, vom 25. April 1929, Nr. 96.

schwert sind. Daneben bringt sie eine Milderung des Konkurrenzkampfes mit sich und schaltet so eine Reihe unproduktiver Kosten aus.

Zur Erleichterung der Disposition der einzelnen Unternehmer kommt als Hilfsmittel in erster Linie die Statistik in Frage, die, nirgends entbehrlich, gerade in einer Saison-Industrie die Grundlage aller geschäftlichen Maßnahmen sein muß. Eine derartige Statistik, die am besten in der Form einer Verbandsstatistik geführt wird, hat die Aufgabe, festzustellen, „wie groß die Aufnahmefähigkeit der Bevölkerung für Oberkleidung ist, wie sich der Konsum auf die einzelnen Monate verteilt, wie groß der Gesamtabsatz der Herrenbekleidungsindustrie ist und wie sich die Auftragseingänge bei ihr auf die einzelnen Monate verteilen“[83]). Eine gut organisierte Verbandsstatistik wird der Verbandsleitung eine genaue Kenntnis der Teile des Wirtschaftslebens vermitteln, die für ihre Industrie von Interesse sind. Sie wird dadurch in die Lage versetzt, die Verbandsmitglieder zu produktions- und marktwirtschaftlich richtigem Verhalten zu erziehen.

Die Verbandsstatistik muß sich naturgemäß auf den Betriebsstatistiken der einzelnen Mitglieder aufbauen, für die die Verbandsleitung daher einheitliche Formulare zu entwerfen hat. Hier stellen sich aber Schwierigkeiten psychologischer und sachlicher Art entgegen. Die Bekanntgabe von internen Betriebsdaten zum Zwecke ihrer Verarbeitung in Verbandsstatistiken setzt die Ueberwindung des in der Herrenbekleidungsindustrie wegen der grundsätzlichen individualistischen Einstellung tief eingewurzelten Begriffs „Betriebsgeheimnis“ voraus. Auch ergeben sich noch Schwierigkeiten sachlicher Art für den Aufbau der Statistik durch die außerordentliche Vielgestaltigkeit der Betriebssysteme in der Herrenbekleidungsindustrie. Man braucht ja nur etwa daran zu denken, daß die Vergleichbarkeit einer Unkostenstatistik dadurch nahezu unmöglich wird, daß in diesem Wirtschaftszweig Betriebe mit ausschließlicher Heimarbeit, mit teilweiser Heimarbeit und mit reiner Werkstättenarbeit bestehen.

Jedoch erscheint es unzweifelhaft, daß die psychologischen Hemmungen durch die Aufklärungsarbeit der Wirtschaftsorganisationen überwunden werden können, wenn diese mit aller Macht auf dieses Ziel hinarbeiten. Die Kooperation muß in allen wichtigen Gebieten die Abschließung der einzelnen Betriebe voneinander ablösen. Die Zeit des Betriebsgeheimnisses ist vorbei. „Das Betriebsgeheimnis ist ein Rest einer empirisch traditionalistischen Produktionsweise und hatte auch in der Industrie seine Berechtigung, solange diese bestand. Im Zeitalter einer unaufhaltsam vordringenden, systematisch wissenschaftlichen Betriebsführung und Technik wird es sinnlos und hindert den Fortschritt und Wirtschafts-

83) Koppel (Gemeinschaftsarbeit . . .), a. a. O., S. 15.

erfolg, indem es den Blick der Wirtschaftsführer nach rückwärts statt nach vorwärts einstellt“[84]). Ebenso wird eine Ueberwindung der sachlichen Hemmungen gelingen, wenn etwa die einzelnen Herrenkleiderfabriken gruppenweise entsprechend ihrem produktionstechnischen Aufbau sowie unter Berücksichtigung ihrer Absatztechnik zusammengefaßt werden, die wiederum weitgehend durch die Art der erzeugten Waren bestimmt wird.

Die Bedeutung der Statistik für den einzelnen Betrieb liegt darin, daß sie in der Lage ist, das Regelmäßige von dem Zufälligen zu trennen, und dadurch dem Unternehmer die Disposition zu erleichtern. Sie ist einmal als Umsatzstatistik auszubauen, um die Verteilung des Konsums sowie die Auftragseingänge auf die einzelnen Monate festzulegen, sodann ist sie als Lagerstatistik zu führen, um diesen wichtigen Verlustfaktor immer unter genauer Kontrolle zu behalten.

Eine gut ausgebaute Verbandsstatistik könnte die Grundlage für die laufende Information der Mitglieder über solche wirtschaftlichen Fragen sein, die sich besonders auf die Entwicklung des Beschaffungs- und Absatzmarktes der Herrenbekleidungsindustrie beziehen. Daneben kommt noch eine Unterrichtung der Verbandsmitglieder über Fragen aus dem Gebiet der Wirtschaftspolitik, der Handelspolitik und des Steuerrechts in Betracht. Auch über die Entwicklung der konkurrierenden ausländischen Industrien sollten von der Verbandsleitung die wichtigsten Daten gesammelt und kritisch verarbeitet werden. Sie könnte dann infolge der detaillierten Kenntnisse ihres Wirtschaftszweiges den Mitgliedern nicht nur mit allgemeinen Ratschlägen Hilfe leisten, sondern sie mit Tatsachen unterstützen. Die fortlaufende Wirtschaftsinformation würde zugleich eine wichtige Unterlage für eine volkwirtschaftlich und privatwirtschaftlich gesunde Verbandspolitik bilden.

Außerdem wird die Verbandsleitung durch die Kenntnis der internen Betriebsdaten der Verbandsmitglieder sowie durch die Beschaffung der Informationsgrundlagen in die Lage versetzt, eine Marktanalyse für die Erzeugnisse der Herrenbekleidungsindustrie durchzuführen. Diese Marktanalyse wird von statistisch erfaßbaren Kaufkraftfaktoren ausgehen müssen in der Weise, daß die in Betracht kommenden Käuferschichten sowohl nach ihrer Kaufwilligkeit wie nach ihrer Kaufkraft untersucht werden. Vor allem ist dabei der Möglichkeit einer Zurückdrängung der Maßarbeit Aufmerksamkeit zu schenken, da auf diesem Wege noch eine Steigerung des Absatzes in fertiger Herrenbekleidung erwartet werden kann.

In Deutschland ist der Anteil der Bevölkerung, die Maßbekleidung trägt, noch verhältnismäßig hoch, im Gegensatz etwa zu den Vereinigten Staaten. Der Grund hierfür ist nicht etwa allein in der individuelleren Veranlagung des deutschen Konsumenten zu

84) v. Beckerath (Raparationsagent . . .), a. a. O., S. 63.

sehen, sondern vor allem darin, daß der Durchschnitt der amerikanischen Fertigkleidung über dem Durchschnitt der deutschen Erzeugnisse steht[85]). Mauer führt dies auf die sorgfältigere Prüfung der Rohmaterialien, auf die besseren Wattierungen, auf die bessere Arbeit und auf die gut organisierten Werkstätten zurück, die vor allem durch den Sinn der Amerikaner für „Cooperative" mit zu erklären sind. Der Ansicht jedenfalls, daß „der weniger anspruchsvolle Amerikaner Allerweltsanzüge von der Stange kauft, gegenüber der individuellen Veranlagung des europäischen Kulturmenschen, der hohe Qualitätswaren verlangt, liegt eine falsche Vorstellung des Begriffs „Masse" zugrunde, der aus einem Quantitätsbegriff zu einem Qualitätsbegriff umgedeutet wird"[86]). Der Erfolg der amerikanischen Fertigkleidung ist weitgehend auf das Zusammenwirken von Leistung und Propaganda zurückzuführen.

Wenn eine von der Verbandsleitung durchgeführte Marktanalyse zugleich auch einigermaßen zuverlässige Unterlagen für die Gestaltung des Absatzes in der Zukunft bieten soll, so muß sie noch durch eine Konjunkturanalyse erweitert werden. Diese hat neben der allgemeinen Konjunktur noch die Spezial-Konjunktur der Herrenbekleidungsindustrie zu ermitteln. Da es jedoch schwierig sein wird, einen eigenen Konjunkturindex aufzustellen, muß man versuchen, entweder in der Entwicklung vor- und nachgeordneter Industrien Vergleichskurven zu finden, oder man muß die eigenen Ergebnisse den Veröffentlichungen der amtlichen Statistiken gegenüberstellen. Außerdem dürfte für die einzelne Unternehmung ein Vergleich der eigenen Konjunktur mit der Gesamt-Konjunktur des Industriezweiges wertvolle Anhaltspunkte für die einzuschlagende Geschäftspolitik zu bieten vermögen, so daß aus diesem Grunde die Afustellung derartiger Kurven außerordentlich zu begrüßen wäre.

Die mittelbare Produktionsförderung bringt außer einer Erleichterung der Dispositionstätigkeit der Unternehmer auch solche Maßnahmen mit sich, die geeignet sind, die Kalkulation der einzelnen Betriebe zu verbessern. Durch das Vorherrschen der vielen Klein- und Mittelbetriebe, deren Produktionsprozeß in der Regel als arbeitsintensiv anzusprechen ist, ist in der Herrenbekleidungsindustrie als Ganzes genommen leider das Rechnungswesen, speziell die Gewinnung und Anwendung richtiger Kalkulationsgrundlagen, stark vernachlässigt. Die Mehrzahl der Unternehmungen, die als Personalgesellschaften geführt werden, steht unter der Leitung von Unternehmern, die sich in ihrer Preispolitik einzig und allein auf ihr „Fingerspitzengefühl" verlassen, ohne sich dabei eingehender Grundlagen des Rechnungswesens zu bedienen.

---

85) Mauer, Querschnitt durch die amerikanische Herrenkonfektionsindustrie, in: „Deutsche Konfektion", Berlin, vom 29. Juni 1928, Nr. 26, S. 15.

86) Strauß, Gedanken über amerikanische Herrenkonfektion und deren Propaganda, in: „Deutsche Konfektion", Berlin, vom 15. März 1929, Nr. 11, S. 13.

Diese Methode kann erfolgreich sein, wenn es sich um besonders tüchtige Unternehmer handelt und die Betriebsorganisation keinen zu großen Umfang erreicht hat. Jedoch werden in diesen Unternehmungen auch am ehesten Verluste entstehen, wenn die Wirtschaft sich in einer Depression befindet, in der das Preisniveau bis aufs äußerste gedrückt ist. Es wird dann unerläßlich, eine genaue Kalkulationsbasis zu gewinnen, die gestattet, den Punkt der äußersten Preisuntergrenze möglichst exakt zu bestimmen. Der Unternehmer muß jedenfalls bei unvermeidlichen Unterpreis-Verkäufen immer in der Lage sein, festzustellen, wie sich seine Gesamtkostenlage gestaltet, um die hierdurch entstehenden Nachteile gegenüber den Vorteilen abzuwägen, die in der Weiterführung des Betriebes liegen können. Wenn daher für die Bemessung der Preise keine zuverlässigen Grundlagen vorhanden sind, so kann dies in einer schlechten Konjunkturlage dazu führen, daß die Preise nicht mehr nach kaufmännischen Voraussetzungen, sondern nur noch nach psychologischen Momenten zustande kommen.

Die durch die augenblickliche Wirtschaftskrisis hervorgerufene Zerrüttung des Preisniveaus in der Herrenbekleidungsindustrie, und damit verbunden die vielfachen Zahlungseinstellungen, die einen der höchsten Prozentsätze in der gesamten deutschen Industrie darstellen, läßt sich zu einem großen Teil auf die ungenaue Selbstkostenfeststellung zurückführen. Daneben verleitet ein ungenaues Rechnungswesen die Unternehmer zu Selbsttäuschungen, indem sie die Vorteile von Reklameangeboten oder sog. Füllaufträgen, die wenigstens einen Teil der fixen Spesen decken sollen, maßlos überschätzen. Die Folgen, die aus diesen Irrtümern entstehen, sind sowohl in privatwirtschaftlicher wie auch in volkswirtschaftlicher Hinsicht verhängnisvoll. Einmal werden die Preisbildungsgesetze auf dem Markt der Herrenbekleidungsindustrie vollständig außer acht gelassen, so daß eine allgemeine Unsicherheit über das Preisniveau Platz greift, sodann werden aber auch noch die geordneten Beziehungen zwischen Lieferanten und Abnehmern systematisch untergraben, weil die entscheidendsten Voraussetzungen für eine geordnete Wirtschaftsführung, das Vertrauen zur Leistungsfähigkeit und Preiswürdigkeit, fehlt.

Der Verzicht auf den Grundsatz einer wirtschaftlich vertretbaren Mindestkalkulation führt schließlich zu einer Auflösung der Dauerkundschaft. Er veranlaßt die Einzelhänder, sich nicht mehr auf lange Sicht einzudecken. Hierunter leidet naturgemäß die rationelle Produktionsgestaltung der Herrenkleiderfabriken außerordentlich. Wenn daher eine Gesundung der Herrenbekleidungsindustrie, mindestens im Rahmen der anderen Wirtschaftszweige, angestrebt werden soll, so wird man an diesen Hauptursachen für die Mißstände nicht vorübergehen dürfen.

Der Ausbau der Kalkulationsgrundlagen in der Herrenbekleidungsindustrie und damit eine richtige Feststellung der Selbstkosten

wird demnach ein dringendes Problem, dessen Lösung am besten durch die Gemeinschaftsarbeit in einem Wirtschaftsverband erreicht wird. Es muß der Verbandsleitung möglich sein, ihre Mitglieder zur richtigen Selbstkostenerfassung zu erziehen, deren Schwierigkeiten vornehmlich in einer richtigen Unkostenerfassung liegen. Eine große Erleichterung hierfür bildet die Ausarbeitung von einheitlichen Unkostenstatistiken, die für fabrikatorisch zusammengehörige Gruppen getrennt erfolgen muß. Die Bearbeitung des Materials muß einmal nach den Umsatzgrößen vorgenommen werden, sodann aber, was bedeutend schwieriger, für die Herrenbekleidungsindustrie jedoch unumgänglich ist, sowohl nach Umsatzgrößen, wie auch nach den einzelnen Betriebssystemen. Schwierigkeiten werden hier besonders die Mischsysteme bereiten. Ist jedoch erst einmal in den Betrieben eine regelmäßige Beobachtung der Kostenelemente erreicht, so liegt der nächste Schritt, die Herausarbeitung von Kennziffern für die einzelnen Unkostengruppen, in nicht mehr allzu weiter Ferne.

Die Bedeutung der — zumindesten gruppenweisen — Vereinheitlichung der Selbstkostenziffern gipfelt in der jetzt für den Wirtschaftsverband gegebenen Möglichkeit, Betriebsvergleiche innerhalb des Gewerbezweiges vornehmen zu könen. Der Erfolg von Betriebsvergleichen hängt weitgehend davon ab, ob die einzelnen Betriebsdaten vergleichbar sind. Ist dies jedoch bis zu einem gewissen Grade durchgeführt, so lassen sich wichtige Erkenntnisse betreffs der Struktur der einzelnen Unternehmungen, d. h. ihrer besonderen Leistungsfähigkeiten und Schwächen, ableiten. Die Verbandsleitung wird dadurch in die Lage versetzt, jedem einzelnen Mitglied mit Anweisungen zur Hand zu gehen und somit eine Steigerung der Produktivität des gesamten Wirtschaftszweiges anzubahnen.

Gleichzusetzen der mittelbaren oder unmittelbaren Produktionsförderung sind die Maßnahmen, die eine Milderung des Konkurrenzkampfes bezwecken. Hierher gehört vornehmlich eine Regelung des sog. Lageranbaus. Als Lageranbau bezeichnet man das Herstellen von Herrenbekleidung ohne vorherige Bestellung der Abnehmer. Der Hauptteil des Umsatzes der Herrenkleiderfabriken erfolgt in der Weise, daß, erst nachdem die Einzelhändler ihre Aufträge gegeben haben, die Waren angefertigt werden. Der Fabrikant trägt in diesem Falle nur die allgemeinen Produktionsrisiken. Beim Lageranbau jedoch kommen hierzu noch die vielfachen Absatzrisiken, von denen die Mode- und Saisonrisiken die wichtigsten darstellen. Der Einzelhandel hat es nun durch die Wahl des Termins seiner Aufträge bis zu einem gewissen Grade in der Hand, die Herrenbekleidungsindustrie zu einem größeren oder kleineren Maß des Lageranbaus zu zwingen, wenn diese ihnen nicht ihrerseits Gegenmaßregeln entgegenzusetzen vermögen. Die Regelung des Lageranbaus wird daher zu einem Problem der Verteilung der Lagerhaltung zwischen

Industrie und Einzelhandel. Die Lösung ist besonders dadurch erschwert, daß in diesem Wirtschaftszweig ein leistungsfähiger Großhandelt fehlt, der diese Funktion übernehmen könnte.

Die Ursachen für die gesteigerte Bedeutung dieses Problems in der Nachkriegszeit sind in zwei Tatsachen zu suchen. Einmal besteht beim Einzelhandel heute in stärkerem Maße als früher eine Tendenz zur Kleinhaltung der Läger, weil die Belastung infolge der hohen Zinssätze unverhältnismäßig groß ist. Sodann aber gewinnt die aus den Vereinigten Staaten herkommende Bewegung des „hand-to-mouth-buying" auch in Deutschland immer mehr Anhänger, da hierdurch die Risiken des Einzelhandels vermindert werden. Diese Rückwälzung der Lagerhaltung auf die Herrenbekleidungsindustrie wird aber für diese nur dann in voller Höhe tragbar sein, wenn sie auch in der Lage ist, bei den Tuchwebereien eine Verkürzung der Lieferfristen durchzusetzen[87]). Da dies bisher nicht gelungen ist, sieht sie sich vor die Aufgabe gestellt, gegen diese einseitige Ueberwälzung von Risiken Maßregeln zu ergreifen.

Der Lageranbau bringt in die Herrenbekleidungsindustrie einen spekulativen Charakter und damit auf die Dauer eine Verteuerung der Produkte, oder aber Verluste bei den Fabrikanten. Zunehmender Lageranbau verhindert die Kundschaft, rechtzeitig zur Saison ihre Bestellungen aufzugeben. Denn der Einzelhändler wird nicht geneigt sein, die Risiken einer vorzeitigen Festlegung zu übernehmen, wenn er zu Saisonbeginn keine Gefahr läuft, die benötigten Waren beim Fabrikanten nicht vorzufinden. Ferner besteht bei Lagerverkäufen in erhöhtem Maße die Gefahr des Preisdrucks, da für den Herrenkleiderfabrikanten die „Saison" schon vorüber ist und er demgemäß ein dringendes Interesse an den Absatz dieser Waren hat. Häufig besteht für ihn geradezu ein wirtschaftlicher Zwang, das Fertigwarenlager zu liquidieren, um eine zu lange Festlegung der Betriebskapitalien zu verhindern.

Dazu kommen noch Gründe psychologischer Art: das Lagergeschäft wird von den Abnehmern in der Regel nicht als reguläres Geschäft angesehen. Sie begeben sich an das Lager der Fabrikanten immer nur dann, wenn sie für besondere Gelegenheiten Waren unter Preis zu kaufen suchen. Sie finden diese bei den Fabrikanten im allgemeinen in Waren aus Retouren und in solchen, die zur Räumung des Stofflagers angefertigt wurden oder um den Betrieb in der stillen Zeit zu beschäftigen, und können diese naturgemäß zu außerordentlich niedrigen Preisen „ramschen". Es ist daher eine bekannte Tatsache, daß das Lagergeschäft für den Fabrikanten verlustbringend ist und vor allem dem Zwecke der Liquidation regulär unverkäuflicher Waren dient. Wenn nun auch noch ein Teil des regulären Absatzes über das Lagergeschäft gehen soll, so haftet

87) Das Einkalkulieren dieses erhöhten Risikos in die Preise ist aus Konkurrenzgründen nicht möglich.

diesem doch immer ein gewisses Odium an, das geeignet ist, die Marktposition der Herrenkleiderfabrikanten empfindlich zu schwächen.

Die Regelung des Lageranbaus kann jedoch nur von Erfolg sein, wenn eine Einigung innerhalb der gesamten Herrenbekleidungsindustrie stattfindet, also etwa ein Wirtschaftsverband diese Aufgaben in die Hand nehmen würde. Eine schematische Regelung in Form einer Kontingentierung dürfte jedoch unzweckmäßig sein und große Schwierigkeiten der Durchführung mit sich bringen. Es müßte vielmehr die Aufgabe der Verbandsleitung sein, eine Offenlegung der Lagerbestände der einzelnen Betriebe zu erreichen, damit sie auf Grund dieser Ziffern imstande wäre, Anweisungen zu richtigem Verhalten zu erteilen. Daneben wären natürlich die in Arbeit befindlichen Waren zu berücksichtigen sowie die vorliegenden Aufträge. Eine Kontrolle des Lageranbaus könnte somit in den Rahmen einer Verbandsstatistik eingebaut werden.

Andere Maßnahmen zur Milderung des Konkurrenzkampfes durch Gemeinschaftsarbeit liegen auf dem Gebiet des Kreditschutzes. Da die Umschlagsgeschwindigkeit der Erzeugnisse der Herrenbekleidungsindustrie relativ gering ist, so muß die Industrie dem Einzelhandel bei Lieferung von Waren ziemlich lange Kredite einräumen, die von dem Verband für den Normalfall auf drei Monate festgesetzt worden sind. Doch wird diese Frist von sehr vielen Einzelhändlern noch überschritten. Hierdurch entstehen für die Herrenkleiderfabrikanten, vornehmlich beim Eingehen von neuen Geschäftsverbindungen, erhebliche Risiken, die durch eine Verbands-Auskunftei außerordentlich gemildert werden könnten. Diese Auskunftei müßte auf der Auskunftpflicht eines jeden Verbandsmitgliedes über seine Kunden beruhen. Zu diesem Zweck hat ihnen der Verband formularmäßige Vordrucke zu liefern. Da hierdurch das gewünschte Material auf direktem Wege erlangt wird, ist mit großer Zuverlässigkeit der Mitteilungen zu rechnen, denen allerdings der Nachteil des Fehlens interner Kenntnisse gegenübersteht.

Ferner ist ein gemeinschaftliches Zusammenwirken bei Zahlungsschwierigkeiten und Zahlungseinstellungen zu fordern, damit nicht von dieser Seite her eine Untergrabung des Marktes eintritt. Dies würde sich besonders in Krisenzeiten vorteilhaft auswirken, wo regelmäßig das Preisniveau durch Schleuderverkäufe aus Konkursmassen und Zwangsliquidierungen erschüttert wird.

Ein günstiger Einfluß auf den Konkurrenzkampf ist ferner darin zu sehen, daß die in einem Wirtschaftsverband zusammengeschlossenen Unternehmer nun auch gelegentlich persönlich zusammengeführt werden und sich gegenseitig aussprechen. Wenn es gelingt, diese gemeinsamen Aussprachen mit einer gewissen Regelmäßigkeit herbeizuführen, so kann man dadurch dem Modeproblem einen Schritt näherkommen. Denn gerade zwanglose Zusammen-

künfte sind geeignet, die einzelnen Unternehmer auf eine bestimmte Moderichtung festzulegen und dadurch Auswüchse und Uebertreibungen der Mannigfaltigkeit zu vermeiden. Ueberhaupt wird in der Regel die Bedeutung der persönlichen Fühlungnahme von Konkurrenten untereinander unterschätzt und übersehen, daß hierdurch die günstigste Gelegenheit gegeben ist, die unproduktiven Kosten eines zu scharfen Konkurrenzkampfes zu vermindern. Außerdem werden die durch die gemeinsamen Aussprachen erzielten Anregungen befruchtend auf die Tätigkeit der einzelnen Unternehmer wirken und dadurch die Produktivität der gesamten Branche steigern.

3. Die für die Verbandsbildung in Frage kommenden Organisationsformen.

A. Monopolistisch orientierte Wirtschaftsverbände.

Wenn nun die Frage nach der Wahl der geeigneten Organisationsform für einen Wirtschaftsverband der Herrenbekleidungsindustrie aufgeworfen werden soll, so sind zunächst einmal die beiden großen Gruppen monopolistisch orientierte und nicht-monopolistisch orientierte Wirtschaftsverbände einander gegenüberzustellen. Der Aufgabenkreis der monopolistischen Wirtschaftsverbände, die im allgemeinen mit dem Ausdruck Kartelle bezeichnet werden, gliedert sich ganz scharf in zwei große Gebiete: in das Gebiet der Marktpolitik und in das Gebiet der produktionsfördernden Tätigkeit. Dieselbe Trennung gilt jedoch auch für den Aufgabenkreis der nicht-monopolistischen Wirtschaftsverbände, obwohl hier die beiden Gebiete nicht so scharf voneinander geschieden sind und vornehmlich einander zu ergänzen suchen. Der Unterschied zwischen beiden besteht jedoch darin, daß die monopolistischen Wirtschaftsverbände das Schwergewicht ihrer Politik auf die Beeinflussung des Marktes legen müssen, und erst wenn sie eine Rentabilitätssteigerung in den Unternehmungen ihrer Mitglieder von der Absatzseite her durchzuführen vermögen, die Bezeichnung Kartelle verdienen. Die Frage der Produktionsförderung, die Erzielung einer höheren Rentabilität von der Kostenseite her, spielt bei ihnen nur eine zusätzliche Rolle, die allerdings in der Lage ist, den Gesamterfolg zu steigern.

Bei den nicht-monopolistischen Wirtschaftsverbänden liegt das Schwergewicht der Politik auf der produktionsfördernden Tätigkeit, also auf der Verbesserung der technischen und wirtschaftlichen Produktivität der Betriebsführung der Mitglieder, um durch eine Herabdrückung der Produktionskosten privatwirtschaftliche Vorteile zu erzielen. Die Marktpolitik soll dann ausschließlich dazu dienen, zu verhindern, daß diese Vorteile nun wieder im scharfen Konkurrenzkampf verloren gehen. Man wird daher vielleicht formulieren können, daß die Marktpolitik der nicht-monopolistischen Wirt-

schaftsverbände defensiven Charakter trägt und eigentlich nur eine indirekte produktionsfördernde Tätigkeit darstellt, im Gegensatz zu der Kartellpolitik, bei der der offensive Charakter, die Ausnutzung der Monopolchance, das zu erstrebende Ziel ist.

In der Praxis ist es häufig sehr schwer, festzustellen, ob es sich um monopolistische oder nicht-monopolistische Wirtschaftsverbände handelt. Hierbei ist die Bezeichnung Kartell, die sich vielleicht ein Wirtschaftsverband zugelegt hat, kein Kriterium. Maßgeblich ist jedenfalls, wo das Schwergewicht der Verbandspolitik zu finden ist. Denn es läßt sich offensichtlich behaupten, daß ein Wirtschaftsverband, wenn er dazu in der Lage ist, in erster Linie eine starke Marktpolitik betreiben wird. Der Vorteil, den er hierdurch für seine Mitglieder erlangt, ist nämlich in der Regel größer und außerdem schneller durchzusetzen als durch eine Politik der Kostensenkung. Es fallen hier privatwirtschaftliche und volkswirtschaftliche Vorteile auseinander, wobei jedoch angenommen werden muß, daß für den Unternehmer die privatwirtschaftlichen Vorteile entscheidend sind. Langfristig gesehen, und vor allem vom gesamtwirtschaftlichen Standpunkt aus ist darauf zu achten, daß die maßgebliche Rolle in der Verbandspolitik der Produktionsförderung eingeräumt wird.

Wenn in der Praxis auch die Grenzen zwischen monopolistischen und nicht-monopolistischen Wirtschaftsverbänden stark verwischt sind, da als Kartelle ausgebaute Verbände wegen der Undurchführbarkeit einer Marktpolitik vorübergehend gezwungen sein können, sich ausschließlich produktionsfördernden Aufgaben zuzuwenden, und ebenso der umgekehrte Fall zu finden ist, so ist es trotzdem vom theoretischen Standpunkt aus unumgänglich, eine scharfe Trennung zwischen diesen beiden Verbandstypen durchzuführen, da eine ökonomische Beurteilung nur dann zu sicheren Ergebnissen gelangen kann.

Von den monopolistisch orientierten Wirtschaftsverbänden kommen wegen der Struktur der Herrenbekleidungsindustrie, die vornehmlich durch die Eigenart der Erzeugnisse bedingt ist, nur wenige Organisationsformen in Betracht. Es sind dies die Formen des Konditionenkartells, des Kalkulationskartells und des sog. Fertigungskartells. Allen diesen drei Kartellformen ist gemeinsam, daß ihr Kartellcharakter in jedem Falle erst besonders zu ermitteln ist. Dies liegt daran, daß bei ihnen der Aufgabenkreis der Marktpolitik nicht unbedingt hervorzutreten braucht, sei es wegen des Vorherrschens der produktionsfördernden Tätigkeit, sei es wegen des losen Zusammenhanges der Mitglieder.

Die organisatorische Form des Konditionenkartells kann in dem hier abgegrenzten Sinne nur dann als Kartell angesehen werden, wenn es in der Lage ist, durch das verbandspolitische Mittel des Abschlusses von Exklusivverträgen eine relative Monopolstellung auf dem Markte zu erringen. Diese Organisationsform kann von

einem Verband der Herrenbekleidungsindustrie dann gewählt werden, wenn es sich lediglich um eine straffe Durchführung von bestimmten Konditionen handelt. Daneben können bei dieser Form die Maßnahmen für eine Produktionsförderung der Mitglieder ausgebaut werden, da die Marktpolitik, die sich in der Konditionenregelung erschöpft, meist nicht die gesamten Kräfte in Anspruch nimmt.

Einen organisatorisch festeren Zusammenschluß stellt die Bildung von Kalkulationskartellen dar. Diese Form müßte in der Herrenbekleidungsindustrie an die Stelle von Preiskartellen treten, da diese in einer Industrie mit derartig differenzierten Erzeugnissen wegen ihrer schematischen Preisregelung unmöglich wären. Aber auch für ein Kalkulationskartell sind die Schwierigkeiten technisch organisatorischer Art als so groß anzunehmen, daß eine Einführung nicht plötzlich, sondern erst nach einer Zeit des Experimentierens und Gewöhnens denkbar wäre. Die Schwierigkeiten einer Vereinheitlichung der Kalkulation liegen in der Herrenbekleidungsindustrie nicht bei den direkt einem Produkt zurechenbaren Kosten, den Material- und Lohnkosten, sondern ausschließlich bei den Gemeinkosten, also vorwiegend den allgemeinen Handlungsunkosten. Daneben machen jedoch auch die verschiedenen Betriebssysteme eine Vereinheitlichung der Kalkulation für die gesamte Industrie unmöglich. Man könnte sich hier nur durch Bildung von verschiedenen Kalkulationsgruppen helfen. Dagegen würde mit der Zeit eine Vereinheitlichung und Vertiefung der Kalkulationsgrundlagen erreicht werden, die zudem noch die produktionstechnischen Verschiedenheiten der angeschlossenen Mitglieder einander angleichen wird.

Jedoch scheint die Form des Kalkulationskartells für einen Wirtschaftsverband der Herrenbekleidungsindustrie unzweckmäßig zu sein, da, wenn auch eine gruppenweise Vereinheitlichung durchgeführt werden könnte, doch bei der Durchführung einer monopolistischen Marktpolitik nahezu unüberwindliche Schwierigkeiten entstehen würden. Die Vereinheitlichung der Kalkulationsgrundlagen würde daher besser in einem nicht-monopolistisch orientierten Wirtschaftsverband in Angriff genommen werden.

Zum Schluß soll noch kurz die Eignung der Form des Fertigungskartells untersucht werden. Der Kartellcharakter ist hier lediglich dann gegeben, wenn die Verbandsleitung die Politik darauf einstellt, den größten Teil der in Frage kommenden Fabriken zusammenzufassen, um eine monopolistisch orientierte Marktpolitik durchzuführen. Die Fertigungskartelle greifen jedoch so stark in die wirtschaftliche Selbständigkeit der einzelnen Mitglieder ein, daß diese Organisationsform bei dem jetzigen Stand der Herrenbekleidungsindustrie für einen Wirtschaftsverband dieser Branche nicht geeignet erscheint. Sie setzen in der Regel eine gleichbleibende Massennachfrage voraus und zwar nach Produkten, die weitgehend uniformiert oder durch Garantiemarken in bestimmter Weise fest-

gelegt sind. Daß jedoch die Form des Fertigungskartells auch für die Herrenbekleidungsindustrie das zu erstrebende Ziel sein sollte, braucht nach den vorhergehenden Ausführungen kaum erwähnt zu werden.

B. Nicht-monopolistische Wirtschaftsverbände.

Von den monopolistischen Wirtschaftsverbänden eignen sich für die Gegenwart also höchstens die Form des Konditionenkartells und vielleicht noch als Folge eines gut ausgebauten Wirtschaftsverbandes die Form des Kalkulationskartells. Dagegen scheinen die günstigsten Möglichkeiten in der Bildung eines nicht-monopolistischen Wirtschaftsverbandes zu liegen, da dieser seine volle Kraft auf eine produktionsfördernde Tätigkeit verwenden könnte. Wenn er sich daneben noch mit marktpolitischen Aufgaben, etwa der Konditionenregelung, die in der Herrenbekleidungsindustrie äußerst wichtig ist, befaßt, so kann ein derartiger Zusammenschluß die Vorstufe für später einmal straffer zu organisierende Gebilde — besonders in Hinsicht auf die Marktpolitik — werden.

4. Die Fähigkeit des Gewerbes, sich zu Wirtschaftsverbänden zusammenzuschließen.

Wenn nun versucht werden soll, einen Gesamtüberblick zu geben über die Fähigkeit der deutschen Herrenbekleidungsindustrie, sich zu monopolistischen oder nicht-monopolistischen Wirtschaftsverbänden zusammenzuschließen, so kann dieses Urteil nicht von einer statischen, sondern nur von einer dynamischen Betrachtungsweise ausgehen. Und zwar muß bei dieser Betrachtung sowohl der strukturellen Veränderungen in der Betriebsführung gedacht werden, wie sie vielleicht durch Umstände besonderer Art erzwungen werden können, wie auch etwaiger Strömungen in den gesellschaftlichen Anschauungen der Konsumenten dieser Erzeugnisse. Da nun aber diese das äußere Bild einer Volkswirtschaft verändernden Gestaltungsfaktoren nur in einer bestimmten Zeitperiode überhaupt erfaßbar sind, wird es unerläßlich sein, bei der Frage nach der Organisationsfähigkeit der Herrenbekleidungsindustrie auch auf die wahrscheinliche Entwicklung in der nächsten Zukunft mit einzugehen. Damit ist jedoch die Gefahr einer theoretisch idealisierenden Betrachtungsweise verbunden, die zudem noch, wenn sie von nicht ganz einwandfreien Voraussetzungen ausgeht, sehr leicht zu falschen Ergebnissen führen kann. Trotzdem mußte bei einer Behandlung der hier aufgeworfenen Probleme dieser Weg beschritten werden, da die Faktoren, die letzten Endes in überragendem Maße die Verbandsfähigkeit der Herrenbekleidungsindustrie bestimmen, einen ausgesprochen dynamischen Charakter tragen.

Die Grundlagen, die im allgemeinen für die Verbandsfähigkeit eines Wirtschaftszweiges maßgebend sind, ergeben bei oberflächlicher Betrachtungsweise für die Herrenbekleidungsindustrie ein Bild, das sehr leicht negativ auszufallen hätte. Einmal ist die Nachfrage nach den Erzeugnissen ständigen Schwankungen in bezug auf Art und Umfang unterworfen. Sodann veranlassen die Saison- und Modeeinflüsse eine so außerordentlich starke Differenzierung der Produkte, daß hierdurch die Struktur des Gewerbezweiges entscheidend beeinflußt wird. Komplizierend wirken diese Einflüsse noch dadurch, daß sie die einzelnen Produkte in ganz verschiedener Stärke erfassen, so daß von dieser Seite her der fabrikatorische Zusammenhang der Unternehmungen ein und derselben Industrie zerrissen wird. Daneben lösen sie ein Vorherrschen des persönlichen Elements aus, das schließlich zu einer stark individualistischen Einstellung der Unternehmer geführt hat.

Es ergibt sich daher für die Herrenbekleidungsindustrie folgendes Bild: Es bestehen etwa 800—900 „Herrenkleiderfabriken", die sich über ein ausgedehntes geographisches Gebiet verteilen. Der größte Teil von ihnen stellt einen ausgesprochenen Typ von Mittelbetrieben dar, die in der Form von Personalgesellschaften geführt werden. Von den Betriebssystemen halten sich bei ihnen Werkstättenbetriebe und Heimarbeitsbetriebe etwa die Wage. Der Produktionsprozeß ist als vorwiegend arbeitsintensiv anzusprechen, da Maschinen in nur geringem Umfange Eingang gefunden haben. Neben diesen Mittelbetrieben besteht noch eine stattliche Anzahl von Kleinbetrieben, die über eine handwerksmäßige Produktionsweise kaum hinauskommen. Außerdem existiert eine sehr geringe Anzahl von kapitalistischen Großbetrieben, die mit den neuesten Errungenschaften der Technik auf dem Gebiet der Spezialmaschinen ausgerüstet sind.

Trotz der Anwendung verschiedenster Produktionstechnik zum Teil für die Erzeugung derselben Art von Waren können heute noch sämtliche Betriebssysteme als konkurrenzfähig angesehen werden, obwohl eine deutliche Tendenz zum Uebergang auf kapitalintensivere Produktionsmethoden festzustellen ist.

Daß in der Struktur des Gewerbes, in dem Vorherrschen des persönlichen Elements und in der schwankenden Nachfragegestaltung organisationshemmende Faktoren liegen, ist nicht zu bestreiten. Man wird aber einer Untersuchung der Frage nach der Verbandsfähigkeit dieses Wirtschaftszweiges nicht gerecht, wenn man nicht auch auf der anderen Seite die Faktoren aufzeigt, die geradezu zu einem Zusammenschluß der Herrenkleiderfabrikanten drängen. Es braucht hier nur an die früheren Ausführungen betreffs der Notwendigkeit einer Verbandsbildung sowie der Bedeutung der Gemeinschaftsarbeit im Rahmen eines Wirtschaftsverbandes erinnert zu werden. Es geht nicht an, die Verbandsfähigkeit einer Industrie,

wie es im allgemeinen geschieht, einzig und allein nach den Tatsachen beurteilen zu wollen, die durch die innere und äußere Struktur eines Wirtschaftszweiges gegeben sind. Man muß daneben auch noch die Intensität der Tendenz berücksichtigen, die einen Zusammenschluß erfordert.

Wenn die Herrenbekleidungsindustrie also auf den ersten Blick als wenig geeignet erscheint, sich zu einer straffen Organisation zusammenzuschließen, so steht demgegenüber die Tatsache, daß gerade in diesem Wirtschaftszweig mit seinen vielen Risiken ein Zusammenschluß so dringend geboten erscheint. Es stehen sich hier zwei Kräfte gegenüber, die weitgehend auf dieselben Ursachen zurückzuführen sind. Und zwar ist es der Einfluß der Mode, der sowohl organisationshemmende Faktoren auslöst, wie gleichsam auch, da jeder Druck einen Gegendruck erzeugt, nach der anderen Richtung hin wirkt. Daß letzten Endes die Mode den Hauptfaktor für eine Beurteilung der Verbandsfähigkeit darstellt, zeigt sich darin, daß sie es ist, die die schwankende Nachfragegestaltung hervorruft, denn die „Saison" erhält erst durch die Mode ihre besondere Schärfe und kann deswegen so schlecht in ein gleichmäßiges Produktionsprogramm eingeordnet werden. Ferner ist sie es, die den Persönlichkeitsfaktor in den Arbeitsprozeß einschaltet und so die individualistische Einstellung der Unternehmer veranlaßt. Und schließlich kommt auf ihr Konto noch die eigenartige Struktur des Gewerbes mit den mannigfaltigen Betriebssystemen, mit dem Vorherrschen der Klein- und Mittelbetriebe, mit der konzentrationsfeindlichen Tendenz und mit der geographischen Zersplitterung auf solche Gegenden, in denen Arbeitskräfte gefunden werden, die eine besondere Geschicklichkeit in der Herstellung von Modeartikeln aufweisen. Wenn daher ein gerechtes Urteil über die Fähigkeit der Herrenbekleidungsindustrie abgegeben werden soll, sich zu einem Wirtschaftsverband zusammenzuschließen, so ist es notwendig, die Entwicklung des Modeproblems in diesem Wirtschaftszweig noch einmal kurz zu beleuchten.

Die Mode bringt in die Herrenbekleidungsindustrie auf der einen Seite einen vermehrten Arbeitsaufwand, zusätzliche Kosten und Risiken, während sie auf der anderen Seite in der Lage ist, eine Absatzsteigerung auszulösen. Ein scharfer Konkurrenzkampf, der durch eine Ueberproduktion hervorgerufen worden sein kann, vermag mag nun dazu zu führen, daß ein Mißverhältnis zwischen diesen beiden Seiten eintritt, indem der Aufwand auf der Kostenseite nicht mehr den Ergebnissen auf der Absatzseite entspricht. Es finden sich daher heute Bestrebungen, die die Kostenseite des Modeproblems verringern wollen, ohne aber damit die günstigen Wirkungen auf der Absatzseite zu beeinträchtigen. Die Mittel hierfür sind einmal in einer Beseitigung der Auswüchse und Uebertreibungen der Mode zu sehen, sodann in einer gewissen Beschränkung und Uniformierung des Angebots und schließlich in einer Be-

einflussung der Modeschwankungen dahingehend, daß diese künftig nur noch mit den Saisonschwankungen zusammenfallen sollen.

Die Stellen, von denen diese Anregungen ausgehen, sind die Industrie und der Einzelhandel, und zwar können es im ersten Falle sowohl die einzelnen Unternehmer sein, wie auch die Gesamtheit, die durch einen Wirtschaftsverband vertreten wird. Niemals jedoch sind es die Konsumenten, obschon sie eine entscheidende Rolle dabei spielen. Denn die Entwicklung der Nachfrage nach den so beeinflußten Erzeugnissen ist der Gradmesser für die stärkere oder schwächere Durchführung dieser Maßnahmen. Zweifellos sind die Konsumenten aber weitgehend zu beeinflussen und mit der Zeit zu einer bestimmten Richtung zu erziehen.

Die Bestrebungen, dem Modeproblem auf irgendeine Weise näherzukommen, werden dadurch begünstigt, daß sich die deutsche Herrenbekleidungsindustrie augenblicklich in einer äußerst starken Krisis befindet, die sich bei fast allen Unternehmungen dieser Branche in Unterbilanzen zeigt. Die Industrie sieht sich daher gezwungen, eine Verbilligung ihrer Erzeugnisse durchzuführen, die nicht allein durch die gesunkenen Preise der Rohstoffe, Halbfabrikate und Löhne ausgeglichen werden kann. Sie muß vielmehr versuchen, durch Rationalisierungsmaßnahmen und Aenderung der Produktionsmethoden eine Verminderung der Produktionskosten zu erreichen.

An dieser Stelle setzt aber die Bedeutung der Mode ein, denn der Uebergang zu kapitalintensiveren Produktionsmethoden, also eine stärkere Ausschaltung der arbeitsintensiveren Heimarbeit, bedingt eine gewisse Zurückdrängung des Modefaktors. Ein kapitalintensiver Betrieb setzt eine gewisse Uniformierung der Produkte voraus und muß, um wirtschaftlich zu arbeiten, voll beschäftigt sein. Diese Voraussetzungen sind aber bei ausgesprochenen Modeartikeln keineswegs zu erreichen. Die Folge davon ist, daß durch den Zwang zur Kostensenkung die Unternehmer veranlaßt werden können, die Modeeinflüsse in bestimmte, allerdings noch sehr weit abgegrenzte Bahnen zu lenken.

Ja, der gesamte Fragenkomplex: ob Heimarbeit oder Fabrikarbeit in der Herrenbekleidungsindustrie, der schon seit zwanzig Jahren die Industriellen und die Gewerkschaften beschäftigt, kann nur unter dem Gesichtswinkel des Modeproblems verstanden werden. Wenn diese Frage im ganzen gesehen auch heute noch nicht mit einem Sieg des kapitalintensiveren Systems abgeschlossen hat, so zeigt dies nur, wie schwierig es ist, dem Modeproblem von der Industrie aus näherzukommen. Zweifellos läßt sich aber heute feststellen, daß von dieser Seite her sich eine Wandlung der Modefrage vorzubereiten scheint. Der Einfluß der kapitalintensiven Produktionsmethoden ist bei der Anfertigung der billigen und mittleren Herrenbekleidung im Vorschreiten begriffen, während er aller-

dings bei den der Mode besonders stark unterworfenen Erzeugnissen, den hochwertigen Qualitäten, völlig bedeutungslos ist.

Wenn daher behauptet werden kann, daß durch den Zwang zur Kostensenkung von den einzelnen Fabrikanten Anstrengungen gemacht werden, um die Modeeinflüsse einzugrenzen, so gilt dies in weit geringerem Maße von den Wirtschaftsverbänden, obwohl sie für diese Aufgaben außerordentlich befähigt wären. Ihre Bedeutung in dieser Hinsicht ist in der Textilindustrie ständig im Zunehmen begriffen, so daß auch für die Herrenbekleidungsindustrie mit einem steigenden Einfluß gerechnet werden kann. Wenn erst einmal der Gedanke der Gemeinschaftsarbeit in weitere Kreise eingedrungen ist, so wird es offensichtlich werden, daß bei den Wirtschaftsverbänden die größten Möglichkeiten für eine befriedigende Lösung des Modeproblems liegen dürften.

Aber auch auf der Seite des Einzelhandels mit Herrenbekleidung lassen sich in der neuesten Zeit Strömungen erkennen, die eine Zurückdrängung der Mannigfaltigkeit der Modeerzeugnisse auf ein gesundes Maß betreiben wollen. Diese Strömungen haben, ebenso wie in der Herrenbekleidungsindustrie, ihren Ursprung darin, daß mit allen Mitteln eine Kostensenkung erreicht werden muß. Und zwar kann diese nur auf dem Weg einer Verminderung von Risiken oder der Verkleinerung der Läger, was ja zum Teil dasselbe bedeutet, durchgeführt werden. Wenn demnach die Spezialgeschäfte für Herrenbekleidung diese Ziele durch eine Verringerung der Auswahl beim Angebot zu verwirklichen suchen, so kann man hierin eine Tendenz zur Eingrenzung des Modefaktors sehen.

Noch deutlicher aber zeigt sich diese in der Einführung einer neuen Vertriebsform für Herrenbekleidung, den sogenannten Kettenladenbetrieben. Im Jahre 1928 wurde der erste derartige Betrieb in Deutschland errichtet, der seitdem eine starke Ausdehnung angenommen hat. In den folgenden Jahren sind noch mehrere kleine Firmen diesem Beispiel gefolgt. Das Kettenladensystem setzt eine sehr geringe Anzahl von Preislagen voraus[88]) und eine Beschränkung des Angebots auf die gangbarsten Typen. Die Erfahrungen mit diesem System sind allerdings noch zu gering, als daß sich hierüber schon ein Urteil abgeben ließe. Jedenfalls steht fest, daß auch aus den Kreisen des Einzelhandels sich immer stärkere Tendenzen bemerkbar machen, eine tragbare Lösung des Modeproblems zu erreichen.

Die Frage nach der Verbandsfähigkeit der deutschen Herrenbekleidungsindustrie, die ja weitgehend mit dem Modeproblem verknüpft ist, läßt sich also dahin beantworten, daß sowohl sehr starke organisationshemmende Faktoren in diesem Wirtschaftszweig be-

88) Der erste Kettenladenbetrieb hatte bei seiner Errichtung 1928 lediglich drei Preislagen, die aber im Jahre 1930 auf vier erweitert wurden.

stehen, daß dieses Urteil aber durch den Zwang zum Zusammenschluß weitgehend gemildert wird. Berücksichtigt man außerdem noch die Modefrage, bei der deutlich eine langsame Tendenz zur Zurückdrängung in sehr weit abgegrenzte Bahnen festzustellen ist, so wird das Gesamturteil im positiven Sinne lauten müssen. Vor allem wäre der Zusammenschluß zu einem nicht-monopolistischen Wirtschaftsverband, der seine gesamte Kraft auf produktionsfördernde Aufgaben legen könnte, ein großer Fortschritt, aus dem später einmal straffer zu organisierende Verbände erwachsen können.

4. Kapitel.

Die Organisationsbestrebungen in der Herrenbekleidungsindustrie.

Wenn in dem vorhergehenden Kapitel von der Notwendigkeit einer Organisierung der Herrenkleiderfabrikation die Rede war und ferner versucht wurde, deren Bedeutung für die gesamte Branche aufzuzeigen, so sollen in diesem Kapitel die tatsächlichen Organisationsbestrebungen in der deutschen Herrenbekleidungsindustrie dargestellt werden. Diese werden nun allerdings nicht mit den von der Theorie gezogenen Möglichkeiten und Grenzen übereinstimmen, denn die Theorie muß, um sozialökonomische Gesichtspunkte erkennen zu können, solche Einflüsse auszuschalten suchen, die in ihrer Unberechenbarkeit das wirtschaftliche Leben zu stören vermögen. Daher kommt es auch, daß die in der Theorie als außerordentlich wichtig anerkannte Gemeinschaftsarbeit im Rahmen eines Wirtschaftsverbandes, deren Durchführung jedoch in der Praxis noch durch eine Reihe Faktoren sachlicher und ideeller Art kompliziert wird, in Wirklichkeit noch keineswegs die notwendige Beachtung erlangt hat. Ja, man kann sogar mit einiger Sicherheit voraussagen, daß eine volle Ausnutzung der theoretisch gegebenen Möglichkeiten und Grenzen der Verbandsbildung in der Herrenbekleidungsindustrie wahrscheinlich niemals verwirklicht werden wird. Trotzdem vermögen die theoretisch konstruierten Entwicklungsmöglichkeiten dahin zu wirken, nun einmal die tatsächlich erreichten Ziele einer ökonomischen Beurteilung zu unterziehen und die Punkte aufzuzeigen, an denen die Reform einzusetzen hat.

1. Geschichtliche Entwicklung[89]).

A. Vor dem Krieg.

Die Organisationsbestrebungen in der Herrenbekleidungsindustrie reichen etwa bis um die Jahrhundertwende zurück. Die ersten Bestrebungen setzten ein, als die Mißstände in den Lieferungs- und

89) Vgl. hierzu für die Entwicklung vor dem Krieg: Bachmann, a. a. O., und Sachs, a. a. O. S. 246 ff. Für die Entwicklung während des Krieges und der Inflationszeit: Vendig, Die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen der Konventionen in der Konfektions- und Wäscheindustrie, ihr Einfluß auf die Abnehmer, Heidelberg 1923. Für die Zeit nach dem Krieg: Persönliche Auskünfte und Rundschreiben des „Hauptverbandes der Herren- und Knabenkleider-Industrie."

Zahlungsbedingungen, die man aus Konkurrenzgründen den Abnehmern gewähren mußte, einen zu großen Umfang anzunehmen begannen. Jedoch handelte es sich bei dieser ersten Fühlungnahme mehrerer Fabrikanten miteinander lediglich um bezirkliche Annäherungen, während die gesamte Industrie infolge der geographischen Zersplitterung in keinerlei Berührung damit geriet. Die Vereinigungen, die damals in den einzelnen Produktionsstandorten bestanden, befaßten sich im wesentlichen mit Arbeiter- und Lohnfragen. Gelang es wirklich einmal, auch in anderen wirtschaftlichen Angelegenheiten, wenigstens für einen engeren Bezirk einen einheitlichen Zusammenschluß herbeizuführen, so konnte diesem trotzdem kein Erfolg beschieden sein, weil die Konkurrenz der anderen Produktionsstandorte die Durchführung ihrer Politik zunichte machte. Denn die Produktionsverhältnisse in der Herrenbekleidungsindustrie sind trotz einer gewissen Standortsspezialisierung doch nicht so geartet, daß nicht etwa jedem einzelnen Fabrikationsplatz ein oder mehrere konkurrierende Plätze gegenüberständen.

Eine Vereinigung, die mehr als eine lokale Bedeutung erlangen sollte, wurde erstmalig im Jahre 1901 erreicht, als sich vier örtlich begrenzte Fachverbände zu einem „Zentralverband der Herren- und Knabenkleiderfabrikanten Deutschlands" zusammenschlossen. Es waren dies: die „Vereinigung Stettiner Konfektions-Engros-Firmen", gegründet 1882, der „Verein Berliner Herren- und Knabenkonfektionsfirmen engros", gegründet 1895, der „Verein Breslauer Herrenkleider-Fabrikanten", gegründet 1896, und der „Verband süddeutscher Kleiderfabriken, Sitz Frankfurt a. M.", gegründet 1900.

Die Aufgaben dieses Verbandes, der übrigens nicht in das Vereinsregister eingetragen war, beschränkten sich darauf, eine Verbesserung der Kreditverhältnisse dieser Branche anzustreben. Eine Konditionenregelung wurde jedoch nicht erreicht, da Solidarität nur in der Stellungnahme gegenüber den Lieferanten bestand, während die Mitglieder den Abnehmern gegenüber freie Hand zu behalten wünschten. Da der Aufbau dieses Verbandes nicht sehr straff war und der Verband die Mißstände nicht an der Quelle bekämpfen wollte, konnte er naturgemäß nicht viel erreichen. Er hat praktisch keinerlei Tätigkeit ausgeübt, so daß sich fast behaupten läßt, daß er nur dem Namen nach bestanden hat. Dies ist auch nicht weiter verwunderlich, wenn man sich vergegenwärtigt, daß der Gedanke der Verbandsbildung in der gesamten Textilindustrie zu dieser Zeit noch kaum Fuß gefaßt hatte und gerade die Herrenbekleidungsindustrie die relativ geringste Fähigkeit hierzu aufzuweisen hat. Eine formelle Auflösung des Zentralverbandes ist niemals erfolgt. Er verschwand nach einigen Jahren wieder, ohne etwas Besonderes für den Gedanken der Zusammenschlußbewegung geleistet zu haben.

Zu neuen praktischen Erfolgen der Organisationsbestrebungen kam es dann wieder im April 1909, als ein Zusammengehen der Tuch-

lieferanten in bedrohliche Nähe rückte. Es gelang nunmehr, die Herrenkleiderfabrikanten zu der „Vereinigung deutscher Kleiderfabriken" zusammenzuschließen. Jedoch bestand noch eine große Anzahl von Außenseitern, da sich vor allem die Stettiner Fabrikanten ablehnend verhielten. Aber auch die angeschlossenen Mitglieder konnten infolge ihrer Uneinigkeit nicht die Aufstellung von einheitlichen Lieferungs- und Zahlungsbedingungen durchsetzen. Sie wendeten sich daher an den „Verein deutscher Tuch- und Wollwarenfabrikanten", der die Vertretung eines großen Teils der Tuchindustrie darstellte, um mit dessen Hilfe die Außenseiter zum Beitritt zu zwingen. Und zwar sollte dies durch einen ausschließlichen Verbandsverkehr, der die Außenseiter der beiden Verbände entweder vollkommen sperrte oder in der Preisbemessung differenzierte, erreicht werden. Diese Abmachungen wurden aber nicht verwirklicht, da sich die Tuchindustrie innerlich nicht gefestigt genug glaubte, um derartige Zwangsmaßnahmen auch durchsetzen zu können. Die Folge davon war, daß die „Vereinigung deutscher Kleiderfabriken" keinerlei Bedeutung erlangte und wegen des Bestehens sehr vieler Außenseiter kaum als die damalige Vertretung der gesamten Herrenbekleidungsindustrie angesehen werden kann. Sie trat in den folgenden Jahren auch nicht mehr weiter hervor.

Immerhin war jetzt, angeregt durch das Beispiel anderer Industriezweige sowie durch die zunehmende Einsicht der Unternehmer, der Gedanke eines Zusammenschlusses in immer weitere Kreise der Herrenbekleidungsindustrie eingedrungen. Auch über eine Einigung der Tuchfabrikanten bei der Gründung einer Konvention bestanden kaum noch Zweifel. Daher wurde am 26. August 1912 durch Zusammenfassung der Ortsvereine ein „Arbeitgeber-Verband der Herren- und Knabenkleider-Fabrikanten Deutschlands e. V."[90]) ins Leben gerufen, dessen Aufgabe vornehmlich die Regelung aller Fragen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern war sowie eine Vertretung der Herrenbekleidungsindustrie gegenüber den Lieferantenverbänden. Daneben befaßte er sich auch noch mit anderen wirtschaftlichen Fragen, ohne daß jedoch eine Stellungnahme zu dem Verkehr mit den Abnehmern von ihm eingenommen wurde. 1913 wurde auf sein Betreiben die noch bestehende „Vereinigung deutscher Kleiderfabriken" aufgelöst und ihr Mitgliederbestand von ihm übernommen. Der Arbeitgeberverband vertrat 1914 etwa 90 Prozent der in Frage kommenden Herrenkleiderfabriken und besteht mit geringen Aenderungen seiner Satzungen heute noch.

Kurz vor Kriegsbeginn schlossen sich der Arbeitgeberverband, der „Berliner Verband der Knaben- und Burschenkonfektionsfabrikanten" und der „Verband deutscher Kleiderfabriken e. V., Sitz Rheydt"[91]), der 1913 entstanden war und die Vertretung der Ar-

90) Im folgenden stets Arbeitgeberverband abgekürzt.
91) Im folgenden stets Rheydter Verband abgekürzt.

beiter- und Berufsbekleidungsindustrie darstellt, zu einer „Interessengemeinschaft sämtlicher Kartellverbände der Herren- und Knabenbekleidungs-Industrie" zusammen. Das Ziel dieser „Interessengemeinschaft" war die Fühlungnahme mit den Abnehmern über Fragen betreffs der Lieferung und Zahlung, außerdem auch eine gemeinsame Behandlung von Arbeiterangelegenheiten. Der Arbeitgeberverband nahm daher in den ersten Jahren seines Bestehens indirekt auch an der Regelung von Konditionen gegenüber den Abnehmern teil und verlor so den Charakter eines reinen sozialpolitischen Verbandes. Die „Interessengemeinschaft" erreichte in Zusammenarbeit mit den übrigen Tuchgroßabnehmern wichtige Erfolge gegenüber der Machtpolitik der 1913 endlich perfekt gewordenen „Deutschen Tuchkonvention". Sie konnte sogar die Verhängung einer Auftragssperre über die Tuchkonvention aussprechen und diese somit zu Zugeständnissen in der Konditionenfrage zwingen. Anfang 1914 gelang eine Einigung zwischen beiden Gruppen, die bis zu einem Bündnis gegen die gemeinsamen Außenseiter ausgebaut wurde. Der Krieg kam indessen dazwischen und verhinderte die Auswirkung dieser Politik.

B. Während des Krieges.

Mit dem Einsetzen des Weltkrieges erfuhr das Verbandswesen in der Herrenbekleidungsindustrie eine gewaltige Stärkung. Der Staat, der aus bekannten Gründen die Bekleidungsindustrie weitgehend beeinflussen mußte, sah sich gezwungen, dabei die Hilfe der Wirtschaftsverbände in Anspruch zu nehmen, um eine einigermaßen gerechte Verteilung der Rohstoffe und Arbeitskräfte sowie der Aufträge zu gewährleisten. Hieraus ergab sich notwendigerweise eine ungenügende Berücksichtigung der wenigen bestehenden Außenseiter, die es daher vorzogen, den Verbänden beizutreten. Ende 1915, als sich die Macht der Industrie gegenüber den Abnehmern wegen des Rohstoffmangels sehr zuungunsten der letzteren verschoben hatte, gelang es der Herrenbekleidungsindustrie, einen Verband ins Leben zu rufen, der sich vorwiegend mit der Regelung des Verkehrs mit den Abnehmern befassen sollte.

Am 15. November 1915 wurde daher der „Zentralverband der Herren- und Knabenkleider-Fabrikanten Deutschlands e. V."[92]) gegründet, dem sofort nahezu alle Mitglieder des Arbeitgeberverbandes beitraten, so daß sein Mitgliederbestand bei der Gründung etwa 400 Firmen betrug. Der Arbeitgeberverband bestand daneben weiter und erfuhr lediglich eine Einschränkung seiner Aufgaben. Dem Zentralverband oblag vor allem die Regelung der Konditionen und aller Fragen, die sich aus dem Verkehr mit den Abnehmern ergaben. Außerdem teilte er sich noch mit dem Arbeitgeberverband

92) Im folgenden stets Zentralverband abgekürzt.

in eine Reihe anderer Aufgaben auf wirtschaftlichem Gebiet, für die aber eine besondere Zuständigkeit nicht festgelegt wurde.

Diese beiden Verbände vertraten während des Krieges die deutsche Herrenbekleidungsindustrie. Gegenüber den Vorlieferanten, den Tuchindustriellen, waren sie verhältnismäßig machtlos, da die Kriegsverhältnisse wegen der Materialknappheit allen Warenlieferanten eine starke Machtstellung den Abnehmern gegenüber gewährten. Dafür waren sie aber in der Lage, gegen Außenseiter und Abnehmer eine zielbewußte Politik durchzuführen, die vielfach zu einer zu einseitigen Ausnutzung ihrer wirtschaftlichen Macht führte. Im Mai 1918 wurde eine Neuregelung der Aufgabenkreise der beiden Verbände vorgenommen, da wegen der ungenauen Abgrenzung der Zuständigkeit Konflikte entstanden waren. Und zwar wurde jetzt die Zuständigkeit des Arbeitgeberverbandes dadurch erweitert, daß ihm außer den sozialpolitischen Fragen die alleinige Vertretung in allen anderen wirtschaftlichen Fragen übertragen wurde, sofern sie nicht den Geschäftsverkehr mit den Abnehmern betrafen. Dem Zentralverband verblieb lediglich die Vertretung gegenüber den Abnehmern.

C. Nach dem Krieg.

Nach der Beendigung des Krieges entstanden viele neue Fabriken, die den beiden Verbänden große Schwierigkeiten bereiteten. Infolge der durch den Krieg gewonnenen Machtstellung gelang es ihnen jedoch, alle Angriffe seitens der Außenseiter zu überwinden. Hierbei war besonders die enge Verquickung der beiden Verbände miteinander von großem Vorteil. Auch der am 1. Juli 1921 gegründete Außenseiterverband, die „Vereinigung der deutschen Herren- und Knabenkleiderfabrikanten, Sitz Stettin", konnte keinerlei Einfluß gewinnen und fiel nach kurzer Zeit der Bedeutungslosigkeit anheim. Zu der Durchführung der Verbandspolitik trug vor allem auch die Hilfe der Tuchkonvention bei, mit der Verträge über einen ausschließlichen Verbandsverkehr geschlossen worden waren, der die Außenseiter sperrte oder bis zu 30 Prozent differenzierte.

1919 wurde eine Vertretung der gesamten deutschen Bekleidungsindustrie durch die „Vereinigung deutscher Bekleidungsindustrie-Verbände" geschaffen, der der Arbeitgeberverband, der Zentralverband und der Rheydter Verband als Unterverbände angehören. Ueber dieser „Vereinigung" steht dann nur noch der „Reichsverband der Deutschen Industrie".

Im Oktober 1924 wurde abermals eine Aenderung der Satzungen des Arbeitgeberverbandes vorgenommen, da die Gefahr bestand, daß er wegen der 1918 erfolgten Erweiterung seiner Aufgaben unter den Geltungsbereich der Kartellverordnung fiel. Die Neuregelung wurde in der Weise durchgeführt, daß er sich nunmehr nur noch

mit solchen Fragen zu befassen hat, die sich auf das Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer beziehen. Er wurde damit zu einem reinen sozialpolitischen Verband, so daß seine weitere Berücksichtigung in dieser Arbeit nur noch ausnahmsweise nötig sein wird.

Entsprechend der Verringerung des Aufgabenkreises des Arbeitgeberverbandes wurde die Zuständigkeit des Zentralverbandes erweitert, so daß ihm jetzt die gesamten wirtschaftlichen Interessen der Herrenbekleidungsindustrie zur Wahrnehmung oblagen. Er erreichte in den Jahren 1924 und 1925 eine sehr starke Stellung, da nahezu 90 Prozent der in Frage kommenden Fabriken zu seinen Mitgliedern zählten. Das Mitgliederverzeichnis weist am 1. Januar 1925 mit 602 Firmen einen Höchststand auf, während 1919 380 und 1922 450 Firmen angeschlossen waren. In den folgenden Jahren machte sich jedoch unter den Mitgliedern eine gewisse Verbandsmüdigkeit bemerkbar, die ihren Niederschlag in den Austritten sehr vieler Unternehmungen fand, so daß der Mitgliederbestand am 12. Juli 1926 nur noch 481 Firmen betrug. Der Grund hierfür lag darin, daß die konsolidierten Wirtschaftsverhältnisse wieder eine Stärkung der Abnehmerschaft mit sich brachten, die ihrerseits versuchte, von den einzelnen Fabrikanten Vorzugskonditionen zu erlangen. Ueberhaupt ist es bemerkenswert, daß ein großer Teil der Mitglieder des Zentralverbandes wohl scharfe Maßnahmen gegen die vorgeordneten Wirtschaftsgruppen durchsetzen wollte, dagegen der Abnehmerschaft gegenüber freie Hand zu behalten suchte.

In den folgenden Jahren nahm die Verbandsmüdigkeit einen immer größeren Umfang an, da die Verbandsleitung nicht in der Lage war, durch eine zielbewußte Politik irgendwelche Vorteile gegenüber anderen Verbänden herauszuholen. Die Zahl der Mitglieder ging daher unaufhaltsam zurück: 1. Januar 1927 397, 1. Januar 1928 356, 1. Januar 1929 331 und 1. Januar 1930 256 Mitglieder. Die Uneinigkeit unter den im Verband verbleibenden Firmen darüber, ob an einheitlichen Konditionen den Abnehmern gegenüber festgehalten werden sollte, wurde immer größer. Einzelne wünschten ein scharfes Vorgehen der Verbandsleitung gegen Uebertretungen, andere versuchten durchzusetzen, daß in besonders gelagerten Fällen die Gewährung von Vorzugskonditionen zu gestatten sei. Hierdurch wurde den Einzelhändlern mit Herrenbekleidung eine Unterhöhlung der Konditionen erleichtert, indem sie ohne große Schwierigkeiten einzelne Fabrikanten zum Austritt aus dem Verband veranlassen konnten.

Von Verbandsdisziplin konnte in der zweiten Hälfte des Jahres 1929 keine Rede mehr sein, denn auch die im Verband befindlichen Firmen mußten sich zu Zugeständnissen über die Konditionen hinaus bequemen, wenn sie nicht in dem außerordentlich scharfen Konkurrenzkampf benachteiligt sein wollten. Daß bei einem Mitgliederbestand von 256 Firmen von etwa 750 in Frage kommenden Herren-

kleiderfabriken[93]) das Bestehen des Zentralverbandes überhaupt noch möglich war, ist lediglich dem Umstand zuzuschreiben, daß in Hinsicht auf den Gesamtumsatz der Herrenbekleidungsindustrie der Mitgliederverlust nicht so stark ins Gewicht fiel, da vor allem die großen Firmen dem Verbandsgedanken treu blieben[94]).

Um aber die drohende Auflösung des Verbandes gerade in der Wirtschaftskrisis, die die Herrenbekleidungsindustrie besonders stark betroffen hatte, zu vermeiden, erließ die Verbandsleitung im Februar 1930 an sämtliche Herren- und Knabenkleiderfabrikanten Deutschlands ein Rundschreiben, in dem um eine grundsätzliche Stellungnahme zu der Weiterführung des Verbandes ersucht wurde. In diesem Rundschreiben wurden die Ursachen für den derzeitigen Zustand aufgezeigt und gleichzeitig an den Egoismus und die kaufmännische Einsicht der Unternehmer appelliert, die gerade angesichts der bestehenden Schwierigkeiten in der Herrenbekleidungsindustrie einen Zusammenschluß doppelt notwendig erscheinen lassen. Daneben wurden für eine Neuorganisation des Zentralverbandes eingehende Vorschläge gemacht.

Die Wirkung dieses Aufrufs entsprach nicht den daran geknüpften Erwartungen, da der Zeitpunkt wegen der außerordentlich starken Absatzkrisis in der Herrenbekleidungsindustrie sehr unglücklich gewählt worden war. Immerhin wurde erreicht, daß auf der Generalversammlung im März 1930, die über das Fortbestehen des Zentralverbandes abstimmen sollte, beschlossen wurde, den Arbeitgeberverband sowie den Zentralverband an sich bestehen zu lassen, doch sollte die Vertretung nach außen nur durch einen eigens hierfür errichteten Dachverband erfolgen. So fand im März 1930 die Gründung des „Hauptverbandes der Herren- und Knabenkleider-Industrie“[95]) statt. Der Zentralverband sowie der Arbeitgeberverband werden nunmehr durch den Geschäftsführer des Hauptverbandes vertreten.

Die Errichtung eines Dachverbandes wurde lediglich aus formaljuristischen Gründen gewählt an Stelle einer Verschmelzung der beiden Verbände, die von den Mitgliedern zwecks Vereinfachung der Geschäftsführung gefordert worden war. Da aber nach § 33

93) Der Widerspruch zwischen dieser Ziffer und der vom Deutschen Bekleidungsarbeiterverband angegebenen Zahl mit 905 ist daraus zu erklären, daß von den 905 Firmen ein ziemlicher Prozentsatz nicht über handwerksähnliche Betriebe herauskommt, die für den Verband ohne Interesse sind.

94) Nach persönlichen Angaben umfaßte der Zentralverband im Sommer 1930 angeblich Firmen mit zwei Drittel des bestehenden Gesamtabsatzes der Herrenbekleidungsindustrie bei einer Mitgliederzahl am 1. Januar 1930 von 256 Firmen und nach der im April erfolgten Neuorganisation am 7. Oktober 1930 mit 282 Firmen. Die Richtigkeit dieser Angabe scheint jedoch sehr zweifelhaft!

95) Im folgenden stets Hauptverband abgekürzt.

BGB. hierüber auch eine Einmütigkeit unter den auf der Generalversammlung nicht anwesenden Mitgliedern hätte herbeigeführt werden müssen, so wählte man diesen Weg, der die ursprünglichen Organisationen bestehen ließ. Die Einmütigkeit sämtlicher Mitglieder konnte auch deswegen nicht vorausgesetzt werden, weil der Verband sich im Februar 1930 nahezu in Auflösung befand. Ein großer Teil der Mitglieder hatte nämlich Kündigungen eingereicht, da ihnen angesichts der vielen Außenseiter eine wirtschaftliche Bindung sowie die finanzielle Belastung nicht mehr erträglich schien.

Durch die Gründung des Hauptverbandes stieg die Mitgliederzahl wieder etwas an. Sie betrug am 7. Oktober 1930 282 Firmen Dieser geringe Erfolg war aber nicht von Dauer, da 60 Mitglieder zum 31. Dezember 1931 ihre Mitgliedschaft gekündigt haben[96]): „teils wegen der Höhe der Beiträge, teils um, von allen Verbandsbindungen befreit, Konzessionen machen zu können, die Mehrzahl aber ohne jede Angabe von Gründen". Am 1. Mai 1931 betrug der Mitgliederbestand des Zentralverbandes nur noch 252 Firmen. Der durch die Neuorganisation erlangte Zuwachs ist also schon wieder verloren gegangen. Wenn es daher der Verbandsleitung nicht gelingen sollte, diejenigen Mitglieder, die ihren Austritt angemeldet haben, zu einer Zurücknahme der Kündigung zu veranlassen, so muß mit einer Auflösung des Zentralverbandes gerechnet werden.

2. Aufgaben und Ziele des Zentralverbandes.

A. Allgemein.

Die Aufgaben des Zentralverbandes, der nach außen hin seine Vertretung durch den Hauptverband erhält, sind im § 2 seiner Satzungen niedergelegt. Ein ausführliches Eingehen auf diese Ziele erübrigt sich jedoch, da heute ihre Durchführung nur noch auf dem Papier steht, während sie in der Praxis in wesentlichen Punkten Aenderungen erfahren hat.

Der Zweck des Verbands erschöpft sich in der Förderung und Regelung der speziellen und gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen der Herren- und Knabenkleiderfabrikanten Deutschlands. Zu ihrer Durchführung nimmt der Verband einheitlich Stellung zu allen Fragen, die seine Branche betreffen, mit Ausnahme des Verhältnisses zu den Arbeitnehmern. Ferner vertritt er die Herrenkleiderfabrikanten gegenüber den Lieferanten und Lieferantenverbänden sowie gegenüber den Abnehmern und Abnehmerverbänden, indem er im zweiten Falle einheitliche und bindende Verkaufs-, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen einzuführen sucht. Aber auch die Vertretung der Branche gegenüber sämtlichen Behörden und der

96) Rundschreiben Nr. 1 des Hauptverbandes vom 7. Januar 1931.

Oeffentlichkeit gehört zu seinem Aufgabenkreis. Daneben liegt ihm noch die Errichtung von Schiedsgerichten ob zur Regelung von Streitigkeiten zwischen den Verbandsmitgliedern unter sich, diesen und dem Verbande selbst, dem Verbande und Abnehmer- bzw. Lieferantenverbänden und den Verbandsmitgliedern und Lieferanten bzw. Abnehmern.

B. Regelung der Konditionen.

Der wichtigste Punkt des Aufgabenkreises des Zentralverbandes bestand bis vor kurzem noch in der Regelung der Konditionen, der Verkaufs-, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen. Die jeweiligen Ausführungsbestimmungen darüber befinden sich nicht in den Satzungen, sondern werden den Mitgliedern gesondert bekanntgegeben. Die gegenwärtigen Bedingungen des Zentralverbandes enthalten 29 Punkte. Die wichtigsten unter ihnen sind die Abmachungen über Erfüllungsort, Abschlüsse, Minderungen und Abänderungen, Auswahlsendungen und Kommissionsware, Versand, Beanstandungen, Nachlieferungsfrist, Behinderungsvorbehalt, Zahlungsziel und Skonto, Zahlungsweise und Zahlungsmittel, Zahltag, Berechnung von Vor- und Verzugszinsen, unzulässige Vergünstigungen und Schiedsvertragsklausel. Bei Umgehung der Verbandskonditionen steht dem Vorsitzenden des Zentralverbandes das Recht zu, für jeden einzelnen Fall eine Strafe festzusetzen, die zwischen 10 und 1000 RM. liegen darf.

Die von dem Verband aufgestellten Konditionen bildeten die Grundlage für die Abwicklung des Verkehrs mit den Abnehmern. Sie wurden in den Jahren nach der Inflationszeit ziemlich allgemein beachtet, obwohl die Mitgliederzahl des Zentralverbandes seit der zweiten Hälfte des Jahres 1926 sehr stark abbröckelte. Wenn in den folgenden Jahren zwar nur noch 50 Prozent und Anfang 1929 sogar nur noch etwa 40 Prozent der in Frage kommenden Herrenkleiderfabriken sich durch ihre Mitgliedschaft beim Zentralverband verpflichteten, die Konditionen aufrechtzuerhalten, so ist doch festzustellen, daß noch etwa bis zur Mitte des Jahres 1929 im Verkehr mit den Abnehmern die Verbandskonditionen vorherrschten. Denn auch eine große Anzahl der Außenseiterfirmen versuchte so weit wie nur irgend möglich die Verbandskonditionen durchzusetzen. Sie traten jedoch dem Verband nicht bei, da sie in der Lage sein wollten, einigen Großabnehmern Vorzugskonditionen einzuräumen. Eine Beurteilung der Verbandstätigkeit in der Herrenbekleidungsindustrie nach der Zahl der dem Zentralverband angeschlossenen Firmen vermag daher kein richtiges Bild von dem tatsächlichen Einfluß dieser Organisation zu vermitteln. Man muß hierzu vielmehr noch diejenigen Außenseiterfirmen heranziehen, die sich in allen wesentlichen Punkten den Verbandskonditionen anpassen, aber aus persönlichen Gründen dem Verbande fernbleiben.

C. Sonstige Aufgaben.

Als jedoch im Frühjahr 1930 die Neuorganisation des Zentralverbandes vorgenommen wurde, fand auch eine grundlegende Aenderung in den Zielen der Verbandspolitik statt. Wurde bis dahin noch die Hauptaufgabe des Zentralverbandes in einer Regelung der Konditionen gesehen, so hob nunmehr die neugebildete Verbandsleitung bei jeder Gelegenheit hervor: „daß für den Zentralverband in erster Linie nicht die Konditionenfrage im Vordergrund stehe, sondern die Wahrnehmung der wirtschafts- und staatspolitischen Existenzbedingungen der Mitglieder und die Gesamtvertretung dieser Industrie innerhalb des „Reichsverbandes der Deutschen Industrie". Zu diesem Zweck erfuhr die Verbandspolitik außerdem eine Erweiterung auf das Gebiet der Produktionsförderung. Von den für die Neuorganisation des Zentralverbandes gemachten Vorschlägen, die wegen ihrer grundsätzlichen Einstellung im folgenden aufgeführt werden[97]), wurde ein Teil in die Wirklichkeit umgesetzt.

a) Straffere Zusammenfassung in den Orten und Bezirken, tunlichst mit verantwortlichen (evtl. im Nebenamt tätigen) Geschäftsführern;
b) straffe und rationelle Geschäftsführung in der Zentrale;
c) dauernde Unterrichtung der Mitglieder über alle wichtigen und sie interessierenden Fragen (Steuerrecht, allgemeine Wirtschaftspolitik, Handels- und Steuerpolitik);
d) möglichste Einführung einer Produktions-, Absatz- und Vorrats-Statistik;
e) Ausbau der Auskunftei in Verbindung mit den übrigen in Frage kommenden Lieferantenverbänden;
f) Einrichtung einer Gläubigerschutz-Abteilung, Vertretung der Mitglieder bei Zahlungseinstellungen und Zahlungsschwierigkeiten;
g) Einrichtung einer Vertrauensstelle zur Durchführung aller Maßnahmen, die geeignet sind, Zahlungseinstellungen vorzubeugen;
h) Ausbau der Rechtsabteilung zur kostenlosen Beratung und zur Vertretung der Mitglieder;
i) Schaffung eines Mitgliedsabzeichens, das auf allen Drucksachen, Auftragsbestätigungen, Rechnungen usw. angebracht wird, damit die Außenseiter von der Kundschaft zu weitgehenderen Zahlungsbedingungen veranlaßt werden können.

Die Verbandsleitung bemüht sich heute, die Mitglieder durch Rundschreiben über die sie betreffenden wirtschaftlichen Fragen laufend zu informieren. Sie gibt ihnen Richtlinien für ihr marktwirtschaftliches Verhalten in den Fragen des Langeranbaus, der Unterpreisverkäufe, der Kreditgewährung u. a. m. Daneben versucht sie eine Verbandsstatistik ins Leben zu rufen, die vor allem zur Ermittlung von Standard-Kostenziffern gelangen soll. Schon jetzt zeigt sich eine gewisse Einflußnahme auf die Unkostenermittlung der angeschlossenen Betriebe, indem durch den Verband immer wieder auf die außerordentliche Bedeutung der richtigen Unkostenerfassung hingewiesen und den Mitgliedern mit Musterbeispielen

97) Rundschreiben vom 8. Februar 1930.

zur Hand gegangen wird. Ferner haben Maßnahmen auf dem Gebiete des Kreditschutzes zu der Errichtung einer Verbands-Auskunftei geführt, die sich der Mitarbeit der einzelnen Mitglieder bedient.

Das Hauptverdienst der 1930 eingesetzten Verbandsleitung jedoch ist darin zu sehen, daß sie zum erstenmal versucht, die Aufmerksamkeit der Mitglieder auf solche Maßnahmen zu lenken, die der Produktionsförderung und damit der Hebung der technischen und wirtschaftlichen Produktivität der Herrenbekleidungsindustrie dienen.

3. Die Notwendigkeit einer Verbandsrationalisierung.

In der deutschen Herrenbekleidungsindustrie haben die praktischen Erfolge der Verbandstätigkeit derartige Erfahrungen gezeitigt, daß man versucht sein kann, die Möglichkeiten der Verbandsbildung in diesem Wirtschaftszweig sehr skeptisch zu beurteilen. Dieser Ansicht ist jedoch trotz der vorangehenden Ausführungen über die Wirksamkeit des Zentralverbandes entgegenzutreten. Denn die Erfolge des Zentralverbandes in der Kriegs- und Inflationszeit sowie seine Mißerfolge in der Nachinflationszeit können für eine Beurteilung der Frage nach der Verbandsfähigkeit der Herrenbekleidungsindustrie nicht als typisch angesehen werden. Die allgemeinen Wirtschaftsverhältnisse in dieser Zeit sind so mannigfachen Einflüssen unterworfen worden, daß die hieraus entstandenen krisenhaften Veränderungen des Wirtschaftslebens ausgeschaltet werden müssen. Für eine Untersuchung der hier aufgeworfenen Fragen kommt daher lediglich die Zeit nach den Jahren 1924-25 in Betracht, da erst seitdem wieder geordnete Produktions- und Absatzverhältnisse Eingang in die Herrenbekleidungsindustrie gefunden haben.

Nachdem die Kriegs- und die Inflationszeit es der Leitung des Zentralverbandes leicht gemacht hatten, ihre marktpolitischen Aufgaben durchzuführen, kam in den folgenden Jahren eine Zeit, in der sich das Machtverhältnis zwischen Herrenbekleidungsindustrie und Einzelhandel wieder sehr zugunsten des zweiten verschob. Der Leitung des Zentralverbandes ist jedoch der Vorwurf zu machen, daß sie diese vollständig veränderten Marktgegebenheiten nicht verstand, denn sie versuchte damals keine Trennung zu machen zwischen einer vielleicht sogar monopolistisch orientierten Marktpolitik, die sich weitgehend in einer Regelung der Konditionenfrage erschöpfte, und einer produktionsfördernden Tätigkeit. In völliger Verkennung der ihr gezogenen Grenzen beschränkte sich die Leitung des Zentralverbandes einzig und allein auf marktpolitische Ziele den Lieferanten und Abnehmern gegenüber, während die produktionsfördernde Tätigkeit durch sie vernachlässigt wurde. Da jedoch in der Herrenbekleidungsindustrie die organisationshemmenden Faktoren, die sich einer „monopolistisch orientierten" Verbandspolitik

entgegenstellen, weitaus in der Ueberzahl sind und diese jetzt auch nicht mehr durch Einflüsse äußerer Art, wie sie in der Kriegs- und Inflationszeit gegeben waren, gemildert wurden, so war eine derartige Verbandspolitik von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Nach der Stabilisierung der Währung konnte die Verbandsleitung, die keine Aenderung in dem Kurs ihrer Politik vorzunehmen wünschte, die Durchführung ihrer marktpolitischen Aufgaben nur durch einen stärkeren Organisationszwang erreichen. Die Quittung, die darauf erfolgte, war der Austritt sehr vieler Firmen in den 1926 folgenden Jahren. Statt nun aber aus dem ständigen Rückgang der Mitgliedszahlen zu lernen und die Verbandspolitik einer Revision zu unterziehen, versuchte die Leitung des Zentralverbandes den Austritt weiterer Mitglieder durch Strafmaßnahmen zu verhindern. Und zwar führte sie dies in der Weise durch, daß sie die Betriebe der Mitglieder, die Kündigungen einreichten, gründlichen Kontrollen unterzog und bei der Feststellung der geringsten Verfehlungen gegen irgendeinen Punkt der Konditionen mit hohen Konventionalstrafen belegte. Dabei ließ sie jedoch ganz offen durchblicken, daß sie auf eine tatsächliche Bezahlung dieser Strafbeträge verzichten würde, falls das betroffene Verbandsmitglied die Kündigung zurückzöge und weiter im Verbande verbliebe. Diese Taktik konnte auf die Dauer nicht von Erfolg sein und brach im Laufe des Jahres 1929 völlig zusammen.

Als dann im Anfang des Jahres 1930 ein Wechsel in der Verbandsleitung vorgenommen wurde, hatte diese, obwohl sie sich sehr geschickt für eine Neuorganisation des Zentralverbandes einsetzte, mit großen Widerständen zu rechnen, da inzwischen die Lage der Herrenbekleidungsindustrie äußerst krisenhaft geworden war. Auch der völligen Umstellung der Verbandspolitik, die in der starken Zurückdrängung der marktpolitischen Ziele zugunsten anderer wirtschaftlicher Aufgaben gipfelte, blieb wegen der äußerst scharfen Wirtschaftskrisis der Erfolg versagt.

Die Ursachen für den geringen Erfolg der Organisationsbestrebungen in der Herrenbekleidungsindustrie in den letzten sechs Jahren sind einmal weitgehend auf die völlige Fehlrichtung der Politik des Zentralverbandes zurückzuführen. Als diese im Jahre 1930 durch die Neuorganisation einen Umschwung erfuhr, da verhinderte dann zweitens ein äußerer Umstand, die katastrophale Wirtschaftslage, ein positives Ergebnis. Daraus scheint sich zu ergeben, daß trotz der unzureichenden Verbandstätigkeit in der Herrenbekleidungsindustrie aus den hier vorgeführten Tatsachen keine Einwände für eine verminderte Verbandsfähigkeit dieses Wirtschaftszweiges hergeleitet werden können. Der Grund für die bisherigen Mißerfolge ist fast ausschließlich in dem Fehlen einer Organisation zu sehen, die den Eigenarten und Besonderheiten dieser saison- und modebedingten Fertigwarenindustrie gerecht wurde.

Für eine Verbandsrationalisierung in der Herrenbekleidungsindustrie ist wegen der Undurchführbarkeit einer monopolistisch orientierten Marktpolitik zu fordern, daß das Schwergewicht auf eine produktionsfördernde Tätigkeit, also auf eine Verbesserung der technischen und wirtschaftlichen Produktivität der Betriebsführung der Mitglieder, gelegt wird. Und erst wenn hierdurch eine Milderung der organisationshemmenden Faktoren erreicht worden ist, kann auch der Uebergang zu einer nachhaltigen Marktpolitik angestrebt werden.

Lebenslauf

Ich, Helmut Köster, Sohn des Kaufmanns Rennig Köster, wurde am 4. Juni 1907 in Charlottenburg geboren. Ich besitze die Bremische Staatsangehörigkeit.

Nach der Vorschule besuchte ich das Paulsen-Realgymnasium zu Berlin-Steglitz, von dem ich Ostern 1920 auf das Reform-Realgymnasium zu Berlin-Zehlendorf überging. Hier bestand ich im Februar 1926 die Reifeprüfung.

Die ersten drei Semester meines anschließenden Studiums verbrachte ich an der Handelshochschule Berlin, das Wintersemester 1927-28 an der Universität Frankfurt a. M. Nachdem ich schon während der Hochschulferien zeitweise in einer Herrenkleiderfabrik tätig gewesen war, arbeitete ich vom 1. Mai 1928 bis 31. März 1929 als kaufmännischer Volontär in einem Konfektionsbetrieb. Im Sommersemester 1929 nahm ich meine Studien an der Handelshochschule Berlin wieder auf und legte dort am 15. Mai 1930 die kaufmännische Diplomprüfung ab. Vom Mai 1930 bis zum Sommersemester 1931 war ich an der rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät der Philipps-Universität zu Marburg immatrikuliert und bestand dort am 29. Juli 1931 die mündliche Doktorprüfung mit der Note „Sehr gut".

Während meines Studiums hörte ich volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und juristische Vorlesungen bei folgenden Professoren: Bernhard, Bonn, Briefs, Eulenburg, Oppenheimer, Palyi, Röpke, Schumacher, Sombart, Troeltsch und Voigt.— Fricke, Hellauer, Hirsch, Hummel, Kalveram, Leitner, Mellerowicz, Moede, Nicklisch und Schmidt — Dorn, Eltzbacher, Heilfron, Kaskel und Schmitt. Allen meinen Lehrern bin ich zu aufrichtigem Dank verpflichtet, besonders jedoch Herrn Geh. Reg.-Rat Prof. Dr. Troeltsch, dem ich viele Anregungen und Ratschläge für diese Arbeit verdanke.